

21 世纪高等职业教育文秘类规划教材·任务驱动与项目导向系列

现代秘书行为引论

卢如华 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从行为管理角度出发,对传统《秘书学》、《秘书心理学》、《秘书史》知识加以整合,并以职业行为导向理论为依据,构建了从秘书行为认知、秘书行为基础、秘书行为管理与规范到秘书行为优化的逻辑结构,其中,秘书辅助管理瑕疵行为表现与矫正为本书首次提出。

本书探讨了现代组织管理系统中秘书(行政助理)职业行为自我管理与他人管理的若干环节,旨在为现代秘书职业行为管理提供系统、全面的考量,为职业秘书追求卓越的细节和完美的服务提供理论参照。既适用于高等院校文秘专业课程教学,亦可作为在职秘书业务进修之用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

现代秘书行为引论/卢如华著. —北京:电子工业出版社, 2009.2
21 世纪高等职业教育文秘类规划教材·任务驱动与项目导向系列
ISBN 978-7-121-07975-7

I. 现… II. 卢… III. 秘书学—高等学校:技术学校—教材 IV. C931.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 012551 号

策划编辑:贾瑞敏

责任编辑:贾瑞敏

印 刷:

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×980 1/16 印张:15.25 字数:351.4 千字

印 次:2009 年 2 月第 1 次印刷

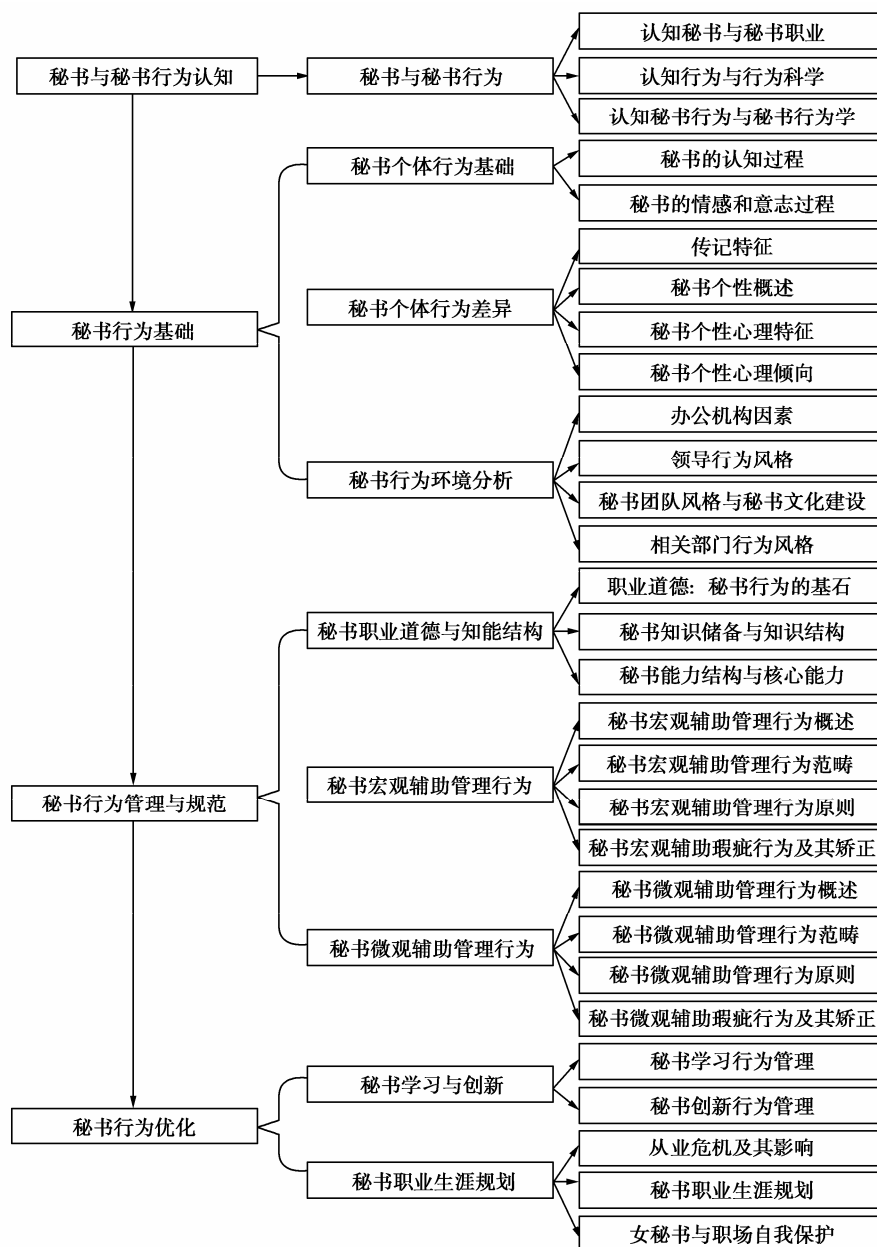
印 数:4 000 册 定价:24.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

本书逻辑层次示意图



前言

秘书学科理论研究如何向纵深发展？如何以科学的学科理论来指导现实层面的秘书职业行为与现实层面的秘书工作？有关专家指出，引进管理科学、行为科学、应用心理学等社会科学研究成果，重点分析秘书职业化历程中出现的新情况、新问题，是较理想的研究路径之一。在从事秘书教育与行业企业秘书职业培训过程中，笔者对此感同身受，本书就是遵循这一理念所做的初步探索与尝试。

秘书，作为具有广泛社会需求的职业岗位，不仅为每一个社会组织所必需，而且，作为该组织管理者的特别助理，承担辅助管理、庶务处理职责的职业秘书往往体现着该组织管理者的管理思想与管理思路。作为领导和主管的“外脑”与“智囊”，秘书职能地位怎样强调都不为过。而且，秘书在领导近身，锻炼、培养宏观管理眼光和综合思维能力具有得天独厚的条件，在职业行为能力达到一定层次和水准的时候，自然具有更多发展机会与更好发展前景。

但另一方面，社会上又流行一种针对秘书从业者的轻蔑，而且这种否定性评价具有几乎同样深厚的社会文化背景与现实影响力。

那么，孰是孰非呢？

我们觉得，有效化解这种负面影响力的关键就是：秘书职业从业主体如何使自己的职业行为专业化，即如何科学、有效地规范秘书职业行为、如何使秘书职业行为变得卓越而完美。这一切，不仅需要研究来自秘书行为主体的内驱力，还需要研究来自秘书行为客体、秘书行为环境等方面的外驱力。

高校开办秘书类专业已历三十余载。“三十而立”，文秘专业应该步入一个成熟或者至少是接近成熟的阶段。回顾三十年秘书教育历程，文秘专业几乎一直被视为受市场追捧的热门专业，市场对秘书类人才持续旺盛的需求量与竞争性相对较小的供需比给过我们许多乐观的遐想；国内最具人气的考试——各级国家行政机关公务员招考中，秘书类职位比例颇高亦足资佐证。但是，一个不容忽视的事实却是许多组织招聘秘书岗位新人时并不要求应聘对象为秘书类专业对口毕业生。据针对某人才招聘会展开的现场调查，招聘秘书（行政助理）类岗位时首选文秘专业毕业生对口招聘的企业约占 52%，首选其他专业毕业生招聘的约占 48%。尽管秘书职业本身属于复合型岗位，对于企业而言，从与企业业务对口的专业选聘秘书与从文秘专业选聘秘书具有几乎完全同等的合理性——因为用人单位为秘书新人支付的培训成本是基本一致的。

但我们仍然应该反思秘书职业行为主体条件与客观需求之间的关系，这样才有利于文秘专业建设，有利于职业秘书个体成长，有利于职业秘书群体进步，最终有利于社会整体管理水平的提高。

我们觉得，造成秘书岗位不太注重招聘文秘专业毕业生的原因还在于秘书人才培养与使用属于两个彼此游离的系统，其评价标准颇不一致。企业有其执行层面的秘书岗位职责（外企称

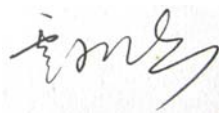
为“岗位描述”),高校也有其学理层面的秘书人才培养标准。这种彼此分离的格局由来有自,并造成了事实上的资源浪费:一方面,许多秘书类专业毕业生专业水准难以为企业所认同;另一方面,企业不得不重起炉灶对进入该组织管理系统的秘书新人进行入门级别的秘书职业知识、业务与技能培训。高校对行业企业秘书职业行为标准缺乏足够的感知、认知,又习惯于按照学科、学理或对专业的主观理解来展开文秘专业教学;多数教师从院校到院校,少有秘书职业实践经历,高校秘书类专业人才培养标准与用人单位秘书使用标准之间就不可避免地形成了裂痕。

我们注意到,越来越多的企业开始引进世界 500 强企业先进的职业秘书管理经验,在企业内部创新秘书使用办法,秘书职业准入开始制度化,对秘书业务形成了培训、考核并将考核结果与职务升迁配套。这样,不仅在组织内部形成了秘书使用机制的良性循环,而且从文员、科室秘书、经理(室)秘书到董事(会)高级秘书,形成了一套有效的考核与评价机制,在企业内外产生了广泛而积极的影响。他们认为,作为行政助理的秘书不再是“办公小妹”,她们协助领导管理企业,其辅助管理水平的高下、辅助工作质量的优劣直接影响到企业整体管理水平。所以,越来越多的企业形成了对秘书职责、职能的科学认识,越来越多的企业开始从实现秘书个体价值角度关注秘书职业前景,从调动秘书现实工作积极性、提高秘书现实从业水平入手,将企业管理目标与秘书个体目标有机结合、将企业近期管理目标与稳定秘书职业人才有机结合,实现了秘书与企业的互惠、双赢。这有利于我国秘书职业化、现代化目标的实现,也有利于中国秘书融入秘书职业国际化发展潮流中。这样的企业越多,职业秘书行为管理就将越规范。

当然,我们还应明确,良好的秘书职业能力是从事众多职业的基础。秘书在把握与处理信息、沟通与协调职场利益关系等职能活动中得到的历练,在日常管理活动中养成的细密态度,在迎来送往中积累的人脉资源等均为任何职业所必需的。有专家指出,任何职业人士都应该懂得一些秘书职业知识,任何专业毕业生都应该具备一定的秘书职业能力,是颇有见地的。

所以,我们有理由相信,打造良好的秘书职业能力,于己有利,于团队建设有益,也能促进组织管理系统乃至全社会管理水平的提升。因此,它应该成为每一位职业秘书或准秘书的现实追求。

最后,衷心感谢湘、鄂、沪、渝、川及深圳、石家庄等地秘书学会有关领导、专家与长沙通程商业集团、深圳 DNMC 等有关企业秘书界人士,在笔者进行专业实践与专题调研过程中不吝赐教,为笔者提供的宝贵的第一手案例与相关资料,为我们思考现实秘书职业行为提供了生动、真切的素材。由于秘书行为学是一门崭新的领域,囿于笔者认识水平,书中错误与瑕疵在所难免,恳请专家教正。



2008 年 12 月于长沙

目 录

第1章 秘书与秘书行为/1	相关知识/75
案例分享/2	办公机构因素/75
思考与讨论/2	领导行为风格/79
案例分析/3	秘书团队风格与秘书文化建设/85
相关知识/3	相关部门行为风格/91
认知秘书与秘书职业/3	试一试/93
认知行为与行为科学/15	第5章 秘书职业道德与知能结构/96
认知秘书行为与秘书行为学/22	案例分享/97
试一试/29	思考与讨论/98
第2章 秘书个体行为基础/30	案例分析/98
案例分享/31	职业道德——秘书行为的基石/98
思考与讨论/32	秘书知识储备与知识结构/112
案例分析/32	秘书能力结构与核心能力/115
相关知识/32	试一试/120
秘书的认知过程/32	第6章 秘书宏观辅助管理行为规范/121
秘书的情感和意志过程/41	案例分享/122
试一试/47	思考与讨论/123
第3章 秘书个体行为差异/49	案例分析/123
案例分享/50	相关知识/123
思考与讨论/51	秘书宏观辅助管理行为概述/123
案例分析/51	秘书宏观辅助管理行为范畴/126
相关知识/51	秘书宏观辅助管理行为原则/134
传记特征/51	秘书宏观辅助瑕疵行为及其矫正/142
秘书个性概述/54	试一试/150
秘书个性心理特征/58	第7章 秘书微观辅助管理行为规范/153
秘书个性心理倾向/64	案例分享/154
试一试/71	思考与讨论/155
第4章 秘书行为环境分析/73	案例分析/155
案例分享/74	相关知识/155
思考与讨论/75	秘书微观辅助管理行为概述/155
案例分析/75	秘书微观辅助管理行为范畴/158

秘书微观辅助管理行为原则/163	试一试/198
秘书微观辅助瑕疵行为及其矫正/165	第9章 秘书职业生涯规划管理/203
试一试/171	案例分享/204
第8章 秘书学习与创新/174	思考与讨论/205
案例分享/175	案例分析/205
思考与讨论/175	从业危机及其影响/205
案例分析/176	秘书职业生涯规划/209
相关知识/176	女秘书与职场自我保护/225
秘书学习行为管理/176	试一试/227
秘书创新行为管理/190	参考文献/234

第1章

秘书与秘书行为



任务设计

项目任务		知识点	技能点
1	认知职业秘书与秘书	1. 秘书的含义及其演变 2. 秘书分类与意义 3. 秘书学科理论 4. 秘书事务所与秘书市场化的发展动态	1. 科学客观认识秘书职业岗位 2. 明确专业与职业发展目标
2	认知行为与行为科学	1. 行为概念与特点 2. 行为科学的概念与研究对象、内容、方法	掌握行为科学的基本原理与规律
3	认知秘书行为与秘书行为学	1. 秘书行为的概念、属性 2. 秘书行为标准与职业资格认证制度 3. 秘书行为学的概念、特点、研究范畴	1. 培养职业行为标准意识 2. 掌握秘书行为学与相关学科的关系



案例分享

“做秘书是为了不做秘书。”

坐在我对面的艾女士，现任恒达商业集团公司总经办行政经理，她如是说。

作为这家上市公司的高管，艾经理领导和管理着该公司的秘书团队。坐在该公司对面的茶楼里，她欣然接受了我的访谈。

她说，“我们公司一共有 60 多名秘书，这些秘书都有这么一种最基本的想法，就是‘做秘书是为了不做秘书’，做秘书只是她们目前暂时性的工作岗位而已。”

对此我表示理解。

从我所接触的大部分在职秘书来看，从事秘书职业似乎都是别无选择的选择，通俗一点来说就是，自己也没想到要做秘书，领导这样安排了，不能不做。

同时，她们普遍心存这样的期待，那就是，秘书在领导身边工作，转行的机会应该更多，机遇也应该更好。

因此，在合适的时候，她们会毫不迟疑地选择转岗，去做其他的工作。

公司的在职秘书已经形成一个相对稳定的岗位群体，大都是女性，大家在自己的 QQ 群上沟通，工作在网，交流也在网，一般都是即时性沟通。

艾经理协助公司人力资源部定期举办秘书技能培训班，根据公司秘书的需求与建议每年对她们进行 6~8 次业务培训，差不多每隔两个月就把她们从各分公司、门店召集到总公司来培训秘书业务。秘书们很忙，分公司主管们常常不愿意自己的秘书过来参加培训：一是她们一出来，好像就把原来的工作落下来了；二来，其他人一时接不上手，用起来不习惯。真应了美国秘书界那句名言：优秀秘书只有在她离开时才会感觉到她的价值！

艾经理接下来的介绍让我感到某种震撼，她说，“我们公司最近新开展了一个业务，是生鲜超市，老总是从深圳引进的徐总，他在部门经理会上明确提出来，说：‘我知道大家都很忙、都很辛苦，不过，我不允许任何部门经理使用秘书，但我不反对你们聘用行政助理，而且你们聘用助理时可以聘多名’。”

我感到震撼的缘由有二，一是这位徐总对秘书的定位相当前卫、相当符合这一职业的发展趋势，二是徐总的话语中似乎含有某种世俗的偏见。



思考与讨论

1. 造成恒达商业集团公司的秘书“做秘书是为了不做秘书”的原因是什么？
2. 该公司的秘书人士能不能换一种更积极的态度？如果能，预计对实际工作将产生怎样的影响？
3. 现代企业大多采取“主管+助理”模式设立秘书岗位，这种模式有何积极意义？



案例分析

秘书是个古老而现代的职业。

说它古老，自然是这个行当历史悠久。可以说，只要人类开始了聚居生活，只要这个聚居的群体中产生了自己的部落首领，同时也就产生了辅助这个部落首领处理各种事物的辅臣——秘书。

说它现代，是因为这一职业群体从业人数之多似乎是其他职业难与比拟的。从某种意义上似乎可以这样理解，任何组织系统中除一把手是真正的领导外，其他副职领导、各部门负责人都可视为助理，或曰秘书。而如果将眼光放宽一点，从更宏观一点的角度来考察的话，则这一组织系统中的“一把手”又是其上一级组织系统领导的助手、秘书。

如果说人们普遍对自己所在组织系统领导充满无比期待的话，则其助手、秘书其实也承载着相似的梦想与光荣。

造成恒达商业集团公司“做秘书是为了不做秘书”的现象的原因不外乎两个方面：从积极的一面看，秘书长期在领导身边活动，近水楼台先得月，事实上他们比其他职场中人多了很多被提拔和升迁的机会；从消极的方面来说，过于频繁地流动性使秘书职业留不住优秀人才，不利于秘书职业整体水平的提升。而且，这种态度本身也流于消极，不利于调动工作的主观能动性，自然也就对其工作绩效产生负面影响。



相关知识

认知秘书与秘书职业

1. 秘书的含义及其演变

(1) 秘书的定义。我们说到“秘书”一词时，通常有两层含义：

第一，是指人，即从事秘书或助理类工作的自然人；

第二，指职业工种，或者说指一个职业岗位。

但是，要从学术意义上给秘书下一个定义的话，则到目前为止还是一件较麻烦的事。正如学界前辈常崇宜先生所言，“秘书”的定义是秘书学界的“珠穆朗玛峰”。

在不同历史阶段产生过比较有影响的定义主要是：

王千弓先生：秘书“是社会主义国家工作人员职务名称之一。其职责是协助领导综合情况，研究政策，密切各方面工作的联系，办理文书档案、人民来信来访、会务工作以及其他日常行政事务和交办事项。在党政机关、企事业单位从事这一类工作的干部，统称为秘书工

作人员，或简称为秘书。”¹

袁维国先生：“秘书，在我国现代主要是指党和政府机关、企事业单位、社会团体、军队、院校内的一种行政职位。其主要职责是辅助管理、综合服务；主要工作是撰拟文稿、管理文书、接待来访、组织会议、调查研究、处理信息、备供咨询、办理事务、联络协调、催办查办等。”²

张家仪先生：“秘书是身处领导机构或附着个人，撰制掌管文书，辅助决策，并处理日常事务的服务人员。而秘书从事的工作也就是秘书职业，秘书职业也是服务性的。所以，秘书绝不是一种职务，而是一种职业名称。”³

杨永清先生：“秘书是领导、专家、管理人员在履行其职务时的辅助人员。”⁴

张清明先生：“秘书是在管理系统决策者近身，以沟通信息、参谋决策、处理事务的综合职能，辅助决策者有效控制全局的工作人员。”⁵

谭一平先生：“秘书是为上司创造最佳决策环境的人。”⁶

这些定义反映了我们认识“秘书”的历史进程。在当时特定的社会背景下，这些定义都产生过积极的影响。如何揭示“秘书”的本质属性？笔者主张先从这一职业的历史演变来考察。

在古代，秘书是巫、史、祝，是辅臣。辅臣的职业岗位多种多样，不管其具体职衔是什么，他起的作用是辅臣，他自己或周围的人就会给他一个“帝师”、“国师”的角色定位；民间称之为师爷。

在社会组织的最小单元——家庭中，“内当家”是一种朴实的称谓，但朴实中往往蕴涵着深刻：秘书也就是“内当家”。

所以，只要能揭示出以上含义，秘书的定义中采用怎样的文字表述似乎就不必强求一致了。我们不妨这样来厘定：秘书，是一定组织系统管理者的助理，通过协助管理者处理事务等工作手段辅助管理者实施管理行为，或为实施具体管理行为创造条件的人或职业。

（2）中国秘书含义与秘书职位的演变。在我国，“秘书”一词最初的含义是指宫廷里秘藏的书籍、典籍，也指带有神秘色彩的图书。如《晋书·荀勖传》载：“及得汲冢中古文竹书，诏勖撰次之，以为中经，列在秘书。”此处的“中经”即指收藏于皇帝宫廷中的经籍。《汉书·刘向传》亦载：“诏向领校中五经秘书。”《后汉书·郑玄传》则云：“遂博稽六艺，粗览传记，时睹秘书纬术之奥。”总之，古代典籍中的“秘书”一词指物而不指人或职业。

自汉桓帝开始，封建王朝即设置“秘书监”一人，“以其掌图书秘记，故曰秘书”（《文献通考》）。“秘书”的含义开始由指物变为了指人，但这个“人”掌管的是朝廷的图书典籍，

1 王千弓. 秘书学与秘书工作. 北京：光明日报出版社，1984.

2 袁维国. 秘书学. 广州：广东高等教育出版社，1987.

3 张家仪. 也谈“秘书”的定义. 秘书，1986（2）.

4 杨永清. 领导 秘书 智囊. 上海：华中师范大学学报（哲学社会科学版），1986（2）.

5 张清明等. 关于秘书定义的思考. 武汉：武汉大学学报（社会科学版），1986（6）.

6 谭一平. 现代职业秘书实务. 北京：中国人民大学出版社，2007.

应相当于今天的国家图书馆馆长。

曹操被封为魏王时，为了避嫌，在魏王府不设与汉王朝一致的“中书令”，而改为设立“秘书令”。但这一“秘书令”其实与汉王朝中央政府典型的秘书职位“中书令”职责相同。既掌管“图书秘记之事”，又增加了“草拟奏章、发布政令”的职能。后一种职能与现代秘书含义基本相同。但“秘书令”存在的时间非常短暂，到曹丕即位时，“置中书令，典尚书奏事；而秘书改令为监”（《晋书·百官志》），又恢复到汉恒帝时秘书监只掌管图书典籍的职能了。

在中国，历朝历代，在国家行政管理序列中承担现代意义上秘书工作职责的人都不是使用“秘书”一词来称呼的，且在不同朝代各有不同的称谓，大体上有巫、史、士、御史大夫、尚书、中书、仆射、郎、翰林学士、判官、主簿、军机章京等，有些朝代设置的丞相近似于皇帝的“秘书长”，这些政府官员或民间人士从事的其实都是秘书工作。



相关链接

太公吕尚本姓姜，因为以其封地之名为姓，所以又称吕尚。

吕尚很穷困，年老时，借钓鱼机会求见周西伯。西伯出外狩猎之前，占卜一卦，卦辞说：“所得猎物非龙非螭，非虎非熊；所得乃是成就霸王之业的辅臣。”西伯出猎之后，果然在渭河北岸遇到姜太公，与太公一交谈，西伯大喜，说：“我听先君说过：‘一定会有圣人来周国，周国一定会因此兴旺起来。’这个圣人说的就是您吧？我们盼望您已经很久了。”于是二人一同乘车而归，西伯尊姜尚为太师。

有人说，姜太公博学多闻，四处游说列国诸侯，但没有找到知遇之君。也有人说，吕尚乃一处士，隐居海滨。周西伯被囚禁时，西伯手下的大臣听说了吕尚的名声而请他共同营救西伯，并通过寻找美女奇宝最终赎回了西伯。虽然吕尚归周传说各异，但都认为他是文王武王之帝师。

周西伯姬昌脱身归国后，和吕尚策划如何推行德政以推翻商纣政权，其中很多是用兵的权谋和奇计，所以后代谈论用兵之道和周朝隐秘权术都尊法太公的基本策略。后来，天下三分之二的诸侯都归心于周，多半是太公谋划筹策的结果。

文王死后，武王即位。武王想继续完成文王未完成的事业，试探性地东征商纣以察看诸侯是否能够云集响应。军队出师之际，被尊称为“师尚父”的吕尚统领众兵，集结船只，军队来到盟津的时候，各国诸侯不召自来的有八百个之多。诸侯们都说：“现在可以征伐商纣了。”武王却说：“还不行。”并且班师而还。二年后，商纣王杀死宰相比干，囚禁箕子。武王又重新打算征伐商纣。出师前占卜一卦，龟兆显示为不吉利，恰巧这时风雨骤至。大家都感到非常恐惧，只有姜太公坚持建议武王进军，武王于是出兵。十一年正月甲子日，在牧野誓师，进伐商纣。商纣军队彻底崩溃。

武王平定商纣，就把齐国营丘封赏给他的国师尚父。

（参见《史记·齐太公世家第二》）

点评：我们历来津津乐道于历朝历代智囊型辅臣留下的故事，姜尚无疑是这类智囊人物的杰出代表。

从写实的《史记》来看，他具有智囊型秘书的全部才华；其辅佐对象凭借他的谋略而成就帝业。以后，战国时代形成的门客阶层以及张良、萧何、诸葛亮、刘伯温等，与他共同成就了一个关于辅臣的文化符号。

聪慧、机敏、有主见，遇事有办法、善于捕捉机会，是以姜尚为代表的辅臣文化符号的基本内容，也是秘书职业行为的重要参照标准。

知古鉴今，现代管理者对于如何选择助手依然存在某种传承关系，变化的是越来越精细的社会分工，领导者承担的业务更加专业化，相应地要求其秘书和助理也更加专业化。

不过，决断大事的机会可不会像史书、传说中描述的那么多。对于现代助理型秘书而言，自己的领导并非帝王将相，所以，重要的还是做好眼前一件件具体的小事——这一点，我们通常理解为：领导交代无小事。

孙中山领导的中华民国临时政府真正使秘书一词做到了“名副其实”。中华民国南京临时政府实行总统制，总统府设秘书处，秘书处设有秘书长一名，秘书若干名；政府各部则设立了秘书室、秘书科；各省都督府也设有秘书。这时的“秘书”就是现代意义上的秘书了。

(3) 外国秘书含义与职位的演变。在英语言中，与“秘书”一词对应的是 secretary，这个词来源于古罗马时代的 secretarius，意为能保守秘密的人（the keeper of secret）。罗马帝国凯撒大帝和奥古斯都及其他贵族都设置了这样的“速写员”，他们操作机要事务，有学问，通晓几种不同的语言，并且接受过通才教育，类似今天的智囊、顾问，均为男性。

西方商业逐渐发达后，有权势、富贵的商人需要能保密、办事稳妥的代理人来处理往来机密函件，文艺复兴时期他们开始有自己的“秘书桌”处理档案文件。15、16 世纪国际贸易出现后，西方秘书地位得到显著提升。19 世纪 80 年代末“打字机”发明，工业革命使女性可以操作“电话”、“计算机”一类科技产品；女性开始进入秘书学校，20 世纪 30 年代后，女性慢慢取男性而代之，使秘书成为一个女性优先的职业。

1942 年，美国一批优秀秘书组织成立“国际秘书协会”，该会将秘书定义为：

An individual who possesses a mastery of office skills, demonstrates the ability to assume responsibility without direct supervision, exercises initiative and judgment, and makes decisions within the scope of assigned authority.

译成汉语就是，“所谓专业秘书，就是办公室内特定主管的助手。其任务是在认可的职权范围内，不必经过直接的督管，就能利用办公室内的工具设备，从事该主管指定的行政性任务。”⁷

该会 1998 年 8 月更名为“国际行政专业协会”，秘书改称为行政专员。原因是经过多年

7 石咏琦. 谈天才秘书. 太原：北岳文艺出版社，2003.

的调查和研究,他们认为秘书这一头衔已经不再符合时代的实际需要,秘书职责、职能不断与时俱进,传统秘书抄抄写写的职业角色已经被更广泛的工作、更复杂的环境、更广阔的发展空间所取代。⁸



相关链接

中科院与国际接轨的“秘书制”

中国科学院物理研究所在运行机制和管理机制等方面进行了一系列改革探索,把推行学术秘书与行政秘书制度作为提高管理工作效率的一项重要改革举措,通过签订合同和目标责任书,既确定了秘书受聘于研究所应履行的职责和义务,又约定了其作为某一特定秘书岗位人员所应承担的具体责任。职责明确的学术秘书与行政秘书制度把学术带头人和科研骨干从繁杂的事务工作中解脱出来,专心致志搞科研。推行“秘书制”对管理工作的促进作用主要有如下几点。

1. 畅通了沟通渠道。通过秘书加强了研究所、实验室、研究组乃至每一位员工之间的联系,增加了单位与个人、科研一线与职能部门之间的沟通机会,使研究所在科研组织、政策制定方面充分体现“民意”,也保证了研究所的科研管理规定得到有效执行。
2. 多重角色归一。秘书不仅要向实验室主任、研究组组长、院士负责,分担他们的行政事务,同时向研究所各职能部门负责,承担工会、党团组织、人员考勤的管理或辅助管理工作。
3. 减少了管理环节,提高了管理效率。秘书成为研究所管理网络的重要节点,管理环节的减少,使管理效率大大提高。

(参见兰州大学《秘书工作》,2005年11期)

2. 秘书职业是众多职业的基础

之所以说秘书职业是众多职业的基础,是因为很多职业都需要良好的秘书职业技能。在当代社会,秘书不仅仅是一个独立的职业工种和独立的行业,而且秘书职业技能渗透于众多职业和众多行业。这是因为:

(1) 秘书职业技能具有涵盖其他职业的普适性。职业秘书应该具备的多种能力,甚至包括部分核心竞争力,如表达能力、沟通能力、协调能力、人际关系处理能力、活动组织与策划能力等,并不是职业秘书的“专利”技术。办文、办会、办事过程中需要的多种能力,可以说是管理类专业、管理类职业共同需要的职业技能。

职业秘书与其他管理类岗位从业人员共同需要的能力类型与具体要求如表 1.1 所示。

⁸ 石咏琦. 五星级秘书. 北京: 北京大学出版社, 2007.

表 1.1 职业秘书与其他管理人员共同需要的能力与要求一览表

序号	能力类型	能力要求
1	分析能力	能对当前形势或某项业务的组成因素进行论证，并能分析出其中的内在联系
2	综合能力	有能力将不同的组成部分综合在一起，并对其优势成分进行论证、说明
3	预测能力	有远见，有前瞻能力，进而有能力制定战略性计划，组织先行工作
4	决策能力	能根据不全面的信息分析、评价、选择并做出最终决策且承担风险的能力
5	规划能力	有能力对所定目标进行论证、说明，能确定重点，制定行动计划，最终达到目标
6	领导能力	有能力确定目标，让人接受某种观点、某个方案，或某项行动计划；能组织落实，确定检验标准及范围，并有能力对工作进行跟进
7	组织能力	有能力设计一定的组织架构，能制定工作目标、工作方法和相关制度、规程，并组织实施
8	执行能力	具有正确传达领导指示、核定行动计划、制定具体的落实方案的能力
9	先行活动能力	能明确制定工作目标，并能创造实现工作目标的各种条件
10	授权能力	有能力将一项具体的任务授权给另一位同事或下属完成
11	参与能力	有能力参与到相关工作中去
12	沟通能力	能说明自己的意见，观察他人反映，倾听他人意见，能对他人意见进行整理，做好协调统一工作
13	适应能力	在变化的环境与形势中，面对不同对手，仍能把握方向，创造价值与效益
14	谈判能力	身处冲突的形势与环境，有能力论证自己的意见，分析对方的观点，并找到协调利益的方法
15	坚持能力	尽管存在障碍和困难，但有能力落实某项长期的计划
16	承担责任能力	能全身心投入既定目标的工作中，以独立的意识面对形势，具有行使权利、独立管理自己工作范围的能力
17	创新能力	能结合实际找到新的解决问题的办法
18	检验能力	能对工作结果进行评价，检验其是否与预期目标相符，并具有传达评价、更正或弥补工作结果与目标之间的差距的能力
19	伦理能力	有自觉按照正确的伦理观念，处理企业内外各方利益关系的能力
20	激励能力	能在挫折或平凡中使自己和他人保持积极性
21	学习能力	能根据工作要求主动向书本、向他人、向过去学习的能力

（2）秘书转向其他职业岗位的机会很多。秘书与秘书部门从事的是综合性工作，由于不断与职能部门交往，在此过程中秘书逐渐熟悉了相关业务，具备了相关能力。在这种情况下，加上与主管领导、与领导集体其他成员交往过程中逐步养成的领导与协调能力，秘书自然比其他职员更容易走上部门负责人岗位。

在部门负责人岗位上，秘书原有的职业技能继续发挥着作用，继续为其提供工具性帮助。在其知能结构中，仅仅是另一方面即所在部门相关业务知识与技能所占的比重增加了。

正因为如此，越来越多的高校在非秘书类专业中开始开设秘书类课程，秘书职业资格证也成为最受市场追捧的职业资格证书之一。

3. 秘书的分类

通过弄清楚秘书的分类问题，可以进而明确秘书职能，培养科学的职业角色意识，明确个人定位，为职业生涯奠定发展方向，为个体发展打好基础。

采用不同的分类标准，可以将秘书分为不同的类型，如表 1.2 所示。

表 1.2 秘书分类简表

分类标准	类 型	职业行为描述
职责特征	智囊型秘书	主要为领导、主管出谋划策，是领导的“外脑”和“高参”；具有良好的知识与能力结构，素质全面；领导和主管充分依赖其聪明才智，具有不可替代性
	帮办型秘书	也称助理，主要协助领导、主管处理具体事务工作，以便使领导从繁杂冗务中摆脱出来，使领导能集中精力想大事、办大事；对此类秘书而言，程序性、常规性工作多，参与大事、要事的机会少，容易被取代
所有制形式	公务秘书	由公共财政承担行政办公经费，在公有制社会组织中服务的秘书
	私人秘书	由非公共财政承担行政办公经费，在非公有制社会组织中服务的秘书
在本组织系统或本团队中的地位	初级秘书	从事秘书工作时间较短、从事一般事务性（如收发邮件、文印材料、接待、外联、办公用品管理等）工作的人员
	中级秘书	负有一定管理职责，从事文字、调研、信息、督办、上司办公室管理、上司日程管理、上司差旅管理等工作的人员
	高级秘书	是办公部门主要负责人，负责办公空间全面管理，协助领导或主管综合情况、研究对策、掌握机要、协调关系、推动工作；他们是领导的智囊、参谋、外脑，是决策的守门人、把关者；在党政秘书序列中，属于领导班子成员之一
根据所属行业	党政机关秘书	在各级党委、政府、人大、政协、军队等机关办公厅（处、科、室）从事政策研究、信息文字、调研、督导、信访及其他机关事务性工作；隶属于公务员序列，有相应的职务与行政级别，职务性特征明显；此类秘书既包括为领导机关集体服务的公务秘书，也包括为相应级别领导个人服务的专职公务秘书
	企业秘书	在生产性、经营性企业董事会（局）和行政管理系统负责商业信函处理、接待、公关、宣传策划、报关、决策跟进、客户服务等行政事务性工作，通常表现为特定主管的行政助理
	教学秘书	在教育教学部门或培训机构协助处理与教学、教务有关的行政事务性工作的人员，或称为干事、助理
	科研秘书	在科研院所办公室工作（或某一特定专家助理）的人员
	法律秘书	在司法系统（含各级人大法律工作委员会）办公部门从业、或协助公司或主管处理法律问题的秘书，含律师事务所为律师服务的行政性工作人员
	工程秘书	在工程技术部门办公室从业或协助工程师、设计师、建筑师等专业人士工作的人员
	医学秘书	在各级医疗机构和医学科研部门从业的秘书
	文体秘书	在文化、文艺、体育、传媒界担任办公室秘书或助理工作的人员

在世界 500 强企业中，一般纵向按其在本组织系统或秘书团队中所处的地位将秘书或助理划分为更细致的若干层级，并对其绩效表现、工作经验做出具体描述，如表 1.3 所示。

表 1.3 世界 500 强企业秘书任职资格分类表

标准类别	标准等级	对应级别	绩效表现要求	工作经验	职业行为描述
基础类	五级	初级秘书	无 D	秘书经验 3 个月以上	部门文档管理；人事信息、考勤管理；信息传递及处理；部门内外接口协调；制作文件；部门会务工作；办公物品例行管理；制度、计划制定与跟踪执行；文体活动组织及部门宣传；例行管理；主管交代的临时事务
	四级	中级秘书	2B2C 以上	秘书经验 12 个月以上	
	三级	高级秘书	3B1C 以上	秘书经验 18 个月以上	
助理类	二级	行政助理	4B	秘书经验 2 年以上	资源管理；建立维持良好工作关系；培训、指导、培训下属秘书；制度建设与流程优化；公司大型会务组织；对外交流；公文、信息及问题前期处理；协助部门计划工作并监控进度；辅助决策；负责人力、财务、机要信息等单项工作
	一级	行政经理	2A2B	秘书经验 3 年以上	

（参见《世界 500 强企业职业资格标准典范：职业秘书任职资格与工作规范》，北京：东方出版社，2004）



相关链接

秘书与文员

秘书和文员属于同一岗位群，又存在一定的区别。

秘书是辅助上司处理全面事务的重要助手，属于管理型专门人才。要求具有相当突出的知识和技能，能流利运用外语，熟练操作现代办公设备，能拟写各种文书，具备良好的人际沟通能力、一定的辅助决策和解决问题的能力。外企称其为 senior secretary 或 private secretary。

文员，是以打印文件、收发信函、保管档案为主要职责的辅助管理人员。其知识结构和专业技能较为单一，职能地位、薪酬待遇明显低于秘书。在外企中他们被称为 junior secretary 或 clerk。

4. 秘书学科理论

（1）秘书学科理论的产生。在中国古代，文人墨客常常以能够担任“帝师”为荣，并将其作为衡量是否实现“达则兼济天下”的人生理想与个体价值的重要依据。中国优秀秘书代不乏人，但古往今来，秘书学科理论却未能形成完整、专业的学科体系，我们只能从其他学科理论中查考、探究了。

中国秘书学科理论主要包括秘书职业道德理论、辅助上司理论、文书撰写理论、文书处理理论等内容。

① 秘书职业道德理论。我国历来有重视德治的传统。尽管“德”的具体内容在各个朝代有着不同的诠释，但在秘书领域中却形成了完整的职业道德理论体系。秘书类辅臣的主要职业道德有：

——为上司尽忠，对上司能做到忠诚尽节。如“时穷节乃见，一一垂丹青”、“士为知己者死”、“各为其主”等；

——不结党；

——不营私、清正廉洁；

——能保密；

——辅助上司为百姓做好事，在地方上留下好口碑，而不能“助纣为虐”。

许多开国皇帝对宦官类秘书行为做出过明确限制。唐代武则天、清代雍正皇帝为了解决秘书廉洁奉公和禁止结党营私问题都做过专门指示、颁发过相关诏书。

清代幕府师爷等私人秘书，也形成严谨的自律规范。主要有：

——不给主官添乱；

——不向穷苦百姓索要钱财；

——对上司贪赃枉法的行为要尽力劝阻，不能同流合污，等等。

② 辅助上司理论。辅助上司从事管理工作，是秘书的主要职责。历代典籍中有关辅臣如何处理与上司关系以及如何协助上司正确决策的论述相当丰富。到清代幕府盛行时，地方官员延聘师爷辅助其管理各种事务成为一时风尚，入幕府做师爷成为多数落榜士子的共同选择。在这种时代背景下，许多幕府师爷总结入幕经验与教训，编著出一系列理论性著作，形成了如何辅助上司实施管理行为的理论体系。这类著作主要有：

——汪辉祖编著的《佐治药言》；

——万枫江编著的《幕府举要》；

——王荫庭编著的《办案要略》等。

③ 文书撰写理论。文书是一种重要的管理与辅助管理工具。汉代刘勰在其著作《文心雕龙》中就说，“章表奏议，经国之枢机”。魏文帝曹丕也认为，文章是“经国之大业，不朽之盛事”。这里的文书，都是指在治理国家、管理社会活动与社会事务的过程中产生的公文和其他应用文书。尽管这些文艺理论多数是从文章学或文学角度来论述的，尚未从应用文书在管理活动中所扮演的重要角色来展开论述，但是，它们总结出了关于公文写作的宝贵经验，客观上具有非常积极的意义。

④ 文书处理理论。文书处理是中国古代“秘书”的专员工作，是秘书工作业务的重要组成部分。封建王朝对文书处理工作有严格的要求，历朝历代多由朝廷制定条例性文书加以规范，这些条例就是中国古代的文书处理理论。如隋代设尚书、中书、门下“三省”，门下省对尚书省草拟的公文有“封驳”权——即设立一个部门来严格审核公文初稿，不符合皇帝

意图的公文则驳回去，重新草拟。这一制度为公文准确体现管理者意图提供了制度保障和组织保障。

唐代文书处理则形成了“四禁”制度，“四禁”即指：禁漏泄，禁稽缓，禁违失，禁忘误。并规定了相应的法律责任，严重者可以杀头。

元代建立了翻译制度和公文远距离传递制度（译史制和驿传制），传送得快的时候，公文可以日行 300 里。

太平天国时期为精简公文颁布了《戒浮文巧言谕》，对公文文风提出了具体要求。

晚清时，由于电报等新技术的引进，相应地也就有了对电报文书的规范。

可惜的是，这些与文书处理理论有关的规定散见于大量的官方文件之中，并没有形成专门性的理论著作。

（2）秘书学科理论的发展。中国秘书学科理论研究于 20 世纪 80 年代初期起步，此时由于出现了思想大解放的政治局面，社会环境日趋开放，来自西方的“信息论”、“系统论”、“控制论”等现代人文社会科学开始译介到国内，为秘书学理论研究与发展提供了外部条件。

直接导致秘书学科理论产生的原因应该主要是这一时期得到长足发展的高等院校秘书专业、秘书学术社团以及不断出现的秘书专著、秘书刊物、秘书网站等。

① 高校秘书专业：1980 年以前，中国没有一所高校开办文秘类专业。1981 年前后，上海大学、成都大学、江汉大学三所大学率先招收第一批文秘专业学生。1982~1985 年，全国已有 120 所高校招收文秘专业学生，其中既有重点大学，也有一般本科院校。到 1990 年，隶属行业、部门办学的各中等专科学校以及电大、函大、夜大都相继开设了文秘专业。2000 年前后，高等职业院校成为一种重要的办学类型，在本科招生目录中被取消的文秘专业在高职类院校受到了普遍青睐。据不完全统计，全国 1100 多所高职院校中，开办文秘专业的就有 700 多所。

本科招生目录中虽然取消了文秘专业，但并不表示本科层次的秘书教育消失了。一是全国自学考试系列中仍然保留了本科段的文秘专业，部分省市在自学考试中还开设了涉外文秘专业。二是全日制本科院校也在文学院中文系或商学院、公共管理学院中开设文秘方向本科班，陕西师范大学、湖南师范大学等院校都开设了文秘专业方向硕士点，南京师范大学还开设了文秘专业方向博士点。

② 秘书学会：权威性秘书专业学会主要是指各省市秘书学会，它们由各省、自治区、直辖市党委办公厅或所在市委办公厅牵头组织。根据其工作情况可分为三种类型：第一类，也是占多数的一类，会员以党政机关在职秘书为主体；第二类，由于党政机关秘书部门业务繁忙，秘书学会的实际事务由高校教师具体筹办，如上海市秘书学会；第三类，兼容企业秘书，如重庆市秘书学会中就吸收了大量的企业秘书人士。

此外，另有两类带有民间社团组织性质的秘书学会。

一是在教育部主管的一级教育学会中，就分别成立了两家具具有全国性影响力的秘书学会，分别是中国高等教育学会名下的秘书专业委员会和中国高等职业教育学会名下的文秘与

公关类专业委员会。

二是部分省市成立了区域性的高教秘书学会，部分企业成立了秘书协会。如上海市和广州市成立的市一级高教秘书学会、湖南省成立的省一级秘书专业专家委员会，都在各自地区举办了系列秘书工作和秘书学研讨会，交流和宣读论文，组织编写教材或文集、著书立说，组织秘书职业资格证书考试、秘书职业技能竞赛，团结了本地区内由秘书行业人士、秘书专业教师与学术带头人共同组成的秘书理论工作队伍，对推动我国秘书学研究起到了非常重要的作用。

③ 秘书学专著：有关资料显示，从1980年起，我国公开出版的秘书学专著与教材达1000余种，秘书学论文、论著内容翔实，理论性逐步增强，应用性研究成果不断涌现。傅西路先生主持的现代秘书科学研究所定期对此类著作进行评选，在国内产生了积极的反响。

④ 秘书期刊：秘书期刊也是在1980年以后出现，到目前为止，有全国性影响的秘书类专业期刊主要有：

- 《秘书》月刊，上海大学文学院主办，全国统一刊号 CN31-1062，迄今已出版248期；
- 《秘书之友》月刊，兰州大学主办，统一刊号 CN62-1018C，迄今已出版254期；
- 《秘书工作》月刊，中共中央办公厅主办；
- 《办公室业务》月刊，国家档案局主办，统一刊号 CN11-3055/D，迄今已出版87期。

⑤ 秘书专业网站：秘书专业网站是近年来涌现的，主要有：

- 湖南省秘书学会主办的“当代秘书网站”（www.ddmishu.com）；
- 中国高教学会秘书专业委员会专业网站；
- 中华秘书网。

应该说，近三十年来秘书学科研究取得了一定的成果和进步，但很多方面还是相当薄弱的。就连“秘书”这一基本概念，目前也未达成共识。有论者指出，当“秘书”定义问题成熟并取得公认之时，也就是秘书学科成熟之时。

要成为一个独立的学科门类，首先应该有自己的理论基础。秘书学科的理论基础是什么？这是一个有待探索的课题。本书拟从秘书学科理论研究的应用性特征出发，从行为科学、应用心理学、领导科学、管理科学多学科交叉角度对秘书学相关问题做一探讨，进而拟就本书的逻辑结构，如图1.1所示。

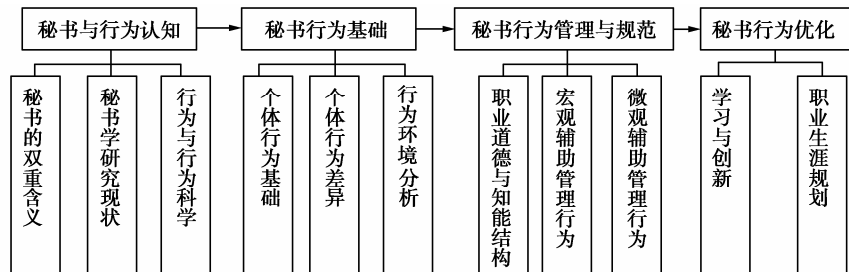


图 1.1 本书逻辑结构图

5. 秘书事务所与秘书市场化

(1) 秘书事务所出现的社会学意义。秘书早已形成一个成熟、稳定的社会职业。改革开放以后, 中外秘书工作机制上的差异进入了人们的视野。的确, 我国政治体制中存在较突出的“官本位”文化特色与文化传统, 于是有人据此认为中外秘书的差异是“职业化”与“职务化”的差异, 并进而认定未来我国秘书工作的发展趋势是由“职务化”转变为“职业化”。

其实, 无论中外, 都同时存在“职业化”和“职务化”的秘书人, 只是各自所占比重有所不同。因此, 过分地放大“职业化”与“职务化”的差别似乎并不符合秘书、秘书职业行为的实际状况。我们并不怀疑中国秘书职业将与国际接轨, 问题在于, 国外同样存在职务化秘书。国内外职务化秘书与职业化秘书都将长期并存, 并不存在相互转化的问题。

从目前所见材料来分析, 我们觉得国内外秘书工作的主要差异应该是受市场影响的深入程度不同、秘书和秘书职业市场化程度不一。在国外, 由于社会体制的影响, 秘书与秘书职业市场化程度与市场化水平相对较高; 在国内, 秘书与秘书职业市场化程度与水平较低。改革开放三十年来, 市场上出现了许多与秘书职业领域相关的市场化、专门化的秘书服务公司。这些公司有的直接命名为“秘书事务所”, 它们为市场提供综合性、临时性的秘书业务服务; 有的以“咨询公司”、“会展公司”、“庆典公司”、“速记公司”、“展示中心”命名, 其经营范围侧重于秘书工作业务中的某一专门领域。笔者认为, 此类具有市场主体地位、能在社会上独立承担法定责任与义务的秘书事务所或相关公司的出现具有明确的标志性意义, 即它们能对自己的职业行为负责, 已经承担起了中国秘书职业市场化的历史使命, 我们应该将其视为国内秘书与国外秘书接轨的基本标志。



相关链接

温州市市点秘书事务所

温州市市点秘书事务所成立于2003年8月8日(温州第二个诚信日), 是从事提供秘书事务服务、市场调研、课题研究、秘书技能和证书培训、秘书理论与职业发展研究的专业秘书服务和研究机构。市点秘书事务所是经工商部门登记注册的国内第二家、浙江省首家的秘书技能和事务服务机构。

市点秘书事务所由一群拥有多年秘书工作经验并持有中高级职业资格证书的秘书工作者所创立。创建以来, 一直致力于服务现代企事业和经营管理人员的工作, 致力于推动秘书技能服务的专业化、市场化、职业化、多元化; 致力于秘书实用人才的培训和教育; 致力于秘书理论与职业发展研究。

市点秘书事务所发展至今已经形成了比较成熟的市场观和运作模式, 始终奉行“服务于

社会、服务于企业、服务于秘书”的服务宗旨，坚持“确保专业态度，确保高素质，确保高效率，确保奉公守法”的服务原则，积极推广秘书事业，服务内容涉及现代秘书工作的各个领域。主要包括8个大项，涵盖50多个单项。8个大项主要包括：文案文稿写作、档案台账整编、市场课题调研、秘书技能培训、商务翻译礼仪、文职人才引荐、秘书事务代理、秘书网络信息。

（来源：<http://www.sdsec.cn/>）

（2）秘书事务所出现对于秘书学科建设的意义。长期以来，我国秘书职业并未得到健康发展，秘书人才选拔、考核、晋升标准得不到有效统一。秘书服务于某一特定主管，主管对秘书的要求既清晰又模糊。主管不同，评价就不同。这样，对同一秘书的考核就无法形成统一、科学、规范的标准。

秘书事务所的出现或许有利于改善这些问题，其意义具体表现为以下几点：第一，作为独立存在的市场主体，秘书事务所具有明确的经营范围，解决了该干什么、不该干什么的问题；第二，秘书事务所制定了与市场业绩挂钩的薪酬计算标准，解决了秘书工作内容与工作质量量化难的问题；第三，为了达到让顾客满意的最佳效果，秘书事务所内部分工明确，形成了各自的主攻方向，也就造就了具有“专才”型知识结构、能力结构、素质结构的新型秘书从业人士，解决了秘书人才被讥为“万金油”的问题；第四，会减少文科类大学毕业生普遍产生过的学了三四年却好像什么也没有学会的感叹与不满——因为检验他们学习效果的市场化的标准更客观、更实在、更具体、更科学了。

认知行为与行为科学

1. 行为的概念与特点

（1）行为的概念。所谓行为，是指人类受思想、意识支配而表现出来的动作与行动。

从生理学角度分析，人类行为起源于人脑神经交互作用整合形成的精神状态，即意识；当神经系统的意识表现为动作时，就形成了行为。

有的行为学家则主张，意识是一种内在行为，动作则是一种外在行为。

（2）行为的特点。孔子云：“今吾于人也，听其言而观其行。”（《论语·公冶长》）可见，通过外在的动作、行为可以了解和把握行为主体——人内在的思想，因为人类的动作、行为具有一定的规律性，这种规律性表现为以下特征，如表1.4所示。

表 1.4 人类行为特征一览表

特 点	释 义	注 意 事 项
自发性	人的行为受主观意识支配自动、自发形成，而非外力引发	外在的权力、命令无法使人产生真正的效忠行为

续表

特 点	释 义	注 意 事 项
因果性	指任何一种行为的产生都有其起因，有了某一起因通常会引发某种行为	遗传、环境是影响行为的主要因素，外在条件可能影响内在行为
目的性	人的行为不是盲目的，往往指向一定的目标	通常行为与目标之间是符合逻辑的，但也有例外，即在他人看来毫不合理的，对于行为主体本人来说却是符合目标的
持续性	指行为没有达到目标前不会终止，而将持续不断地向目标前进	显性行为也许会转化为隐性行为，或者改变行为方式
可塑性	为了达到自己的目标，人类不仅可能改变行为方式，也可通过后天学习和训练来改进	一般动物仅受本能支配

2. 行为科学的概念、研究对象与内容

（1）什么是行为科学。行为科学是研究人类行为规律的科学，包括人类行为发生、发展及其变化的规律。

广义的行为科学指运用科学的方法、研究自然和社会环境中人类行为规律的学科群，包括心理学、社会学、社会心理学、伦理学等学科中与人类行为研究直接相关的分支学科。

狭义的行为科学指将行为科学一般理论应用于各具体领域所形成的应用学科。目前引入行为科学研究比较成熟和深入的主要有管理学、医学、教育学、消费学等领域。在管理学界，组织行为学几乎等同于管理行为学；在美国，医学行为科学是执业医师资格考试必考科目；此外还有教育行为学、消费行为学、团队行为学、体育心理学、民俗学、人力资源管理学等。在秘书学领域中引入行为科学研究是秘书学界许多前辈、同仁一直呼吁和关心的事业，属于狭义行为科学的范畴。

（2）行为科学的研究对象和内容。人类行为是一种复杂的社会现象，经历着自然与社会变化的过程。行为科学就是要揭示这一演变过程对现实人类行为的影响。现实社会中人与人之间的行为千差万别，因为受到复杂的个人生理、心理及外部环境因素的共同作用与共同影响，如人的感知、认知、兴趣、爱好、气质、性格等心理活动和特点。人际之间的相互影响以及个体所处的社会环境的影响，成为人类行为发生、发展与变化的条件。行为科学就是研究人类行为的变化与这些条件的关系。

当前行为科学的研究内容主要有：

- ① 不同国家、不同民族、不同地域文化差异对人类行为存在的影响，自然人是如何转变成社会人的。
- ② 生理、心理因素对人类行为的影响。主要包括个体行为是如何受认识、情感、意志、气质、性格、态度、价值观等支配的心理过程及其特征、影响，同时揭示产生这些心理过程和特征的心理机制。
- ③ 研究社会因素对人类行为的影响。包括人际关系、组织环境、身份地位、权力、冲

突、领导作风对个体行为的影响。



相关链接

拒领诺贝尔奖金的萨特

1964年，当萨特得知自己有可能获得本年度的诺贝尔文学奖时，当即致信评委会，表示自己将拒领该奖项。但评委会还是把当年的诺贝尔文学奖授予了萨特，理由是：为了他那富于观念、自由精神与对真理之探求的著作，这些著作业已对我们的时代产生了长远的影响。

但萨特并不是玩虚的。在颁奖消息得到确认以后，他立即起草了一份“作家应该拒绝被转变成机构”的声明，由萨特在瑞典的出版商委派一位代表在斯德哥尔摩代为宣读。

“我很遗憾这是一件颇招非议的事情；奖金被决定授予我，而我却拒绝了。

我的拒绝并非是一个仓促的行动，我一向谢绝来自官方的荣誉。这种态度来自我对作家的的工作所抱的看法。一个对政治、社会、文学表明其态度的作家，只有运用他的手段，即写下来的文字来行动。他所能获得的一切荣誉都会使其读者产生一种压力，我认为这种压力是不可取的。我是署名让·保罗·萨特还是让·保罗·萨特——诺贝尔奖获得者，这绝不是一回事。

当前文化战线上唯一可能的斗争是为东西方两种文化的共存而进行的斗争。我并不是说，双方应该相互拥抱，我清楚地知道，两种文化之间的交流必然以冲突的形式存在，但这种冲突应该在人与人、文化与文化之间进行，而无须机构的参与。我个人深切地感受到两种文化的矛盾：我本人身上就存在着这些矛盾。所以我不能接受无论是东方还是西方的高级文化机构授予的任何荣誉，哪怕是我完全理解这些机构的存在。

尽管我所有同情都倾向于社会主义这方面，不过我仍然无法接受一样奖项，比如说列宁奖。我很清楚，诺贝尔奖本身并不是西方集团的一项文学奖，但它事实上却成了这样的文学奖，有些事情恐怕并不是瑞典文学学院的成员所能决定的。所以作家应该拒绝被转变成机构，哪怕是以接受诺贝尔奖这样令人尊敬的荣誉为其形式。”

由于萨特拒绝诺贝尔奖，时任瑞典文学院常任秘书安德斯·奥斯特林代表学院发表声明：这位荣誉得主已经表示，他不希望接受诺贝尔奖，但他的拒绝并未改变本奖必须赠予的有效性。不过，在这种状况下，本学院只能宣布颁奖仪式无法举行。

（参见新华网《那些拒领诺贝尔奖的人：萨特、帕斯捷尔纳克……》2008年10月07日）

点评：获得诺贝尔奖一般会被视为一个人一生之中最大的荣誉，不过有人却偏偏“不识抬举”。尽管这样的人极为罕见，但他们对待诺贝尔奖的态度犹如打开了生活的另一扇窗户，让我们看到有些人是如何生活、如何对待荣誉的——这是一种独特的态度、观念和行为。

3. 行为科学的产生和发展

（1）行为科学的起源。行为科学脱胎于近代西方管理思想。近代工业革命的主要成果之

一是产生了工厂制度，适应工业革命的需要，主要的工业国家出现了一批维护工厂制度的管理先驱。主要代表及其主要观点如表 1.5 所示。

表 1.5 维护工厂制度的管理先驱

行 为 学 家	生 卒 年 份	主 要 观 点	主 要 特 点
罗伯特·欧文 (Robert Owen)	1771—1858	工业社会应有人文关怀，管理工作应重视和关心人	虽属空想主张，但播下了人文关怀的种子
丹尼尔·麦卡拉姆 (Daniel Craig Mecalum)	1815—1878	适当划分职责； 充分授权； 采取每日报告和检查制度了解员工是否切实承担责任或玩忽职守，既能立即纠正错误行为，又不会让主要负责人感到为难，更不会削弱他们对下属的影响	采取了一种系统的、常识的、报告的、控制的管理方法
亨利·瓦·普尔 (H.Pull)	1812—1905	从麦卡拉姆成果中总结了三条原则：1. 组织原则，组织是一切管理的基础；2. 沟通原则，沟通交往（即通信联系）是组织报告情况的办法；3. 信息原则，信息是沟通交往的记录，是对报告进行分析以便改进业务的情报资料	试图在混乱中建立秩序但损坏个体的积极性和尊严

(2) 古典管理理论兴起。

① “科学管理法之父”泰勒 (F.V. Taylor, 1856—1915) 的科学管理理论。1911 年，泰勒发表《科学管理》，其理论体系由三部分组成：

a. 时间和动作研究：

- 把劳动或工作分解为基本动作，测出完成这些基本动作的时间；
- 规定一种作业的标准时间。

他的研究促进了工具设备的改良；通过标准时间与实际时间的比较，可以测定作业人员劳动效率，进而制定奖励工资标准、劳务费标准，并作为制定计划的基础。

b. 任务管理：

- 高标准地规定一天的工作任务，以一流工人的高效率为标准规定作业标准；
- 为了公平，作业方法、原材料、工具与机器等工作条件标准化；
- 实行奖励工资制，工资随效率而变化；
- 失败了要承担责任。

c. 职能化的组织管理：

经营人员承担计划职能，作业人员行使执行职能，经营人员与作业人员分担责任，计划职能不能下放给执行人员。

泰勒在管理方面的开拓性进展，对产业社会的管理产生了划时代的影响，成为资本主义

生产的科学管理基础，但他认为工人不能也不必参与管理是存在局限性的。

② 约法尔（H. Fayol, 1841—1925）的管理理论。约法尔认为所有管理活动都由五种要素组成，如图 1.2 所示。

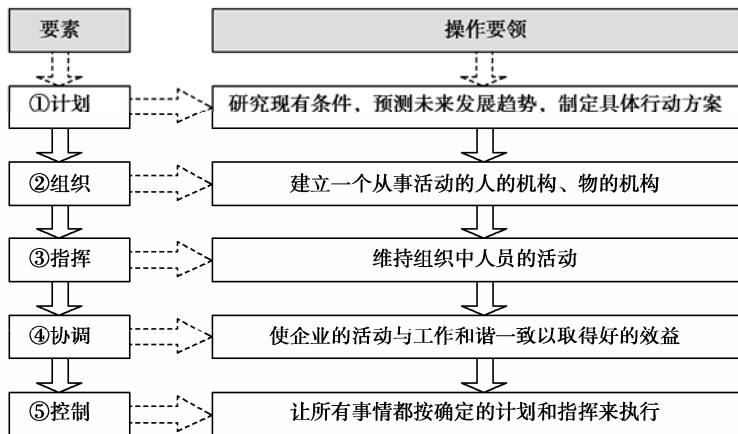


图 1.2 管理活动构成要素图

同时，他又提出了 14 条管理原则：专业化分工；权力与责任；纪律性；命令的统一；指挥的统一；个人利益服从整体利益；公正合理的报酬；集权制；阶层或等级系列（权力路线、“联系板”原则）；秩序（每个人有一个位置、每个人都在自己的位置上）；公平（公正、仁慈相结合）；保持员工稳定；创造性；团结或集体中心。

约法尔提出的管理要素与管理原则的许多内容至今仍有实用价值，他特别强调管理教育的重要性，认为可以通过教育使人们学会管理并提高管理水平，强调在高等院校开设管理课程的必要性。但他只考察了组织的内在因素，没有考察组织与周围环境的关系，其组织是封闭的、抽象的、不具体的。

③ 韦伯（M. Weber, 1864—1920）的组织理论——官僚模型。韦伯认为任何一种组织都是以某种形式的权力作为基础的，合理合法的权力以“法律”或掌权人发布命令的权力为基础，这种权力是官僚组织的基础。

构成韦伯“理想组织机构模式”的主要因素有：

- 明确分工，规定每一成员的职、权、责；
- 职位阶层，各种职位按权力组成一个指挥链；
- 通过考试、培训获得技术资格来挑选组织成员；
- 所有公职人员都采用任命制而非选举制；
- 行政管理人员固定薪酬；
- 行政管理人员不是企业所有者；
- 行政管理人员同样接受规则、纪律约束。

④ 玛丽·福莱特 (Mary Follett, 1868-1933)。最早从个体和群体行为的角度考察组织管理系统。她认为组织应该基于群体道德而非个人主义,个人潜能只有通过群体的结合才能得到释放。管理者的重要任务是调和与协调群体,管理者和工人都应该把自己看成合作者。管理者应该更多地利用他的知识和专长去领导下属,而不是仅仅依靠自己的权力。

(3) 行为科学的主要流派。行为科学作为一种管理理论,开始于 20 世纪 20 年代末 30 年代初的霍桑实验,而真正发展却是在 20 世纪 50 年代。

① 梅奥 (E.Mayo) 的霍桑观察实验。1924~1936 年,美国国家研究委员会和美国西方电气公司合作进行了有关工作条件、社会因素与生产效率之间关系的试验。由于该项研究是在西方电气公司霍桑工厂进行的,因此,后人称之为霍桑试验。

a. 试验分为四个阶段:

——工作物理环境试验,结论:照明亮度在一定条件下影响工作效率,但两者间没有直接因果关系;

——员工福利措施试验,结论:导致产量改变的不是工资制度,而是士气、监督和人际关系;

——态度和意见调查,采用谈话研究的方法发现存在两种不同的诉苦和发泄不满的方式,一是有事实内容的诉苦,二是无事实的、潜在的、不满心理状态的诉苦;

——团体行为观察试验。

b. 发现以下现象:

——工人们之间似乎有一个“合理的日工作量”;

——“树大招风”;

——在工人中形成的一些非正式团体。

c. 得出三条结论:

——人是社会人,人非“经济人”;

——企业中不但存在着正式组织,而且存在着非正式组织;

——新的领导能力在于提高员工的满足度,在于通过提高员工的满足度来鼓舞员工的士气。

这三条结论构成了早期人际关系学说的主要内容,也是后期行为科学的基本理论基础。

② 人际关系学说。在霍桑试验的基础上,梅奥创立了人际关系学说,提出了与古典管理理论不同的新观点、新思想。主要内容是:

a. 员工是“社会人”;

b. 满足工人的社会欲望,提高工人的士气,是提高生产率的关键;

c. 企业存在着“非正式组织”。“正式组织”与“非正式组织”有重大的区别,在“正式组织”中以效率的逻辑为重要标准,而在“非正式组织”中则以情感的逻辑为重要标准。两者相互依存,对生产效率的提高有很大的影响。

人际关系学说的出现,开辟了管理理论研究的新领域,纠正了古典管理理论忽视人的因

素的不足。同时，人际关系学说也为以后的行为科学的发展奠定了基础。

③ 勒温（Kurt Lewin, 1890-1947）的群体动力理论。这是德国心理学家勒温创立的，也称为“场”的理论。用如下公式表示：

$$B=f(P, E)$$

其中：B——行为；

f ——表示函数关系；

P——人格，内在心理因素；

E——环境，外界环境影响。

这个公式表示行为（B）是个体（P）与环境（E）的函数，即行为是个体与环境相互作用产生的结果，也就是说人的行为是行为主体内在需要和周围环境相互影响而产生的。人的行为关系是个人心理和外部环境的大系统，把调动人的积极性看做是一种大系统的运动，是一种力场作用的关系，如果人的需要没有得到满足，就会产生内部力场的张力，而周围环境因素起着导火线的作用。人的行为动向取决于内部力场和情境力场的相互作用，而内部力场的张力是最主要的决定因素。

④ 马斯洛（A.h.Maslow, 1908—1970）的需要层次理论。马斯洛提出，人有一系列复杂的需要，按其优先次序可以排成阶梯式的不同层次。人们总是在力图满足某种需求；一旦某种需求得到满足，就会有另一种需要取而代之。一般说来，只有在较低层次的需求得到满足以后，较高层次的需求才会有足够的活力驱动行为。满足较高层次需求的途径多于满足较低层次需求的途径。

马斯洛理论把个体需求分成生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类，依次由较低层次到较高层次排列，如表 1.6 所示。

表 1.6 马斯洛需求理论一览表

名 称	行 为 表 现	特 征 分 析
生理需求	个体对食物、水、空气和住房等的需求；一个人在饥饿时不会对任何事物感兴趣，他的主要动力是得到食物；处于这一需求阶段的秘书真正关心的是收入报酬、工作条件、业余时间和福利待遇等	级别最低的需要；在转向较高层次的需求之前，总是尽力满足这类需求
安全需求	对人身安全、生活稳定以及免遭痛苦、威胁或疾病等的需求；对许多秘书而言，它表现为追求安全而稳定的工作环境，以及是否有医疗保险、失业保险和退休福利等	主要把职业看做不致失去基本需求满足的保障；强调不被解聘，处理问题时不标新立异，避免或反对冒险，循规蹈矩地完成工作
社交需求	包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求；若得不到满足，将影响秘书从业的精神面貌，导致高缺勤率、低效率、对工作抱怨及情绪低落；	是与前两层截然不同的另一层次；职业被视为寻找和建立温馨和谐人际关系的机会，强调能为同事接受，希望参与有组织的体育比赛和集体聚会等业务活动，且遵从集体行为规范

续表

名 称	行 为 表 现	特 征 分 析
尊重需求	既包括对成就或自我价值的个人感觉，也包括他人对自己的认可与尊重	希望别人接受他们的实际形象，并认为他们有能力，能胜任工作；关心成就、名声、地位和晋升机会，如得不到满足，他们会感到沮丧；如果别人给予的荣誉不是由于其真才实学，也会对他们的心理构成威胁
自我实现需求	需求的目的是自我实现，或是发挥潜能；达到自我实现境界的人，接受自己也接受他人	解决问题能力增强，自觉性提高，善于独立处事，要求不受打扰地独处，能创新，创造性强；可能过分关注最高层次需求的满足，而自觉或不自觉地放弃满足较低层次的需求

⑤ 道格拉斯·麦格雷戈（Douglus MCGregor，1906—1964）人性假设“X 理论—Y 理论”。根据麦格雷戈的看法，“X 理论”和“Y 理论”都以五种假设为基础，如表 1.7 所示。

表 1.7 人性假设“X 理论—Y 理论”

X 理 论	Y 理 论
天性好逸恶劳，逃避工作	热爱工作，以此满足和成就
自我为中心，漠视组织要求	自我确定目标，自我指挥，自我控制
缺乏进取心，逃避责任，没有创造性	条件适当，愿意主动承担责任
容易受骗，受人煽动	具有一定的想象力和创造力
反对改革	智慧和潜能只是部分发挥

Y 理论的假设比 X 理论的假设更实际、更有效。麦格雷戈建议让员工参与决策，为其提供富有挑战性和责任感的工作，这将有助于员工积极性的发挥。

认知秘书行为与秘书行为学

1. 秘书行为概述

（1）概念。广义的秘书行为包括从业秘书职场内外的所有行为，狭义的秘书行为则指秘书职业行为，是行为主体即职业秘书在辅助管理活动中所有履行职责、职能行为的总和。

秘书职业行为属于本组织管理行为的特殊形式。

管理是一种智慧，在管理活动中出现以智力参与管理的现象，在社会组织中出现秘书辅助管理行为，使组织系统管理绩效趋向于一个更理想的目标。同时，这也是管理领域中一个明显的变化和进步。

秘书行为带有浓重的行业特色。

（2）分类。按不同的分类标准，可将秘书行为分为不同的若干类型。

按秘书行为的影响与评价标准,可将秘书行为分为良性秘书行为、瑕疵秘书行为、错误秘书行为。良性秘书行为是指对本组织、本单位现实工作或长远工作产生积极的推动作用或影响的秘书行为;瑕疵秘书行为是指对秘书工作业务、对现实或长远利益产生一定负面影响的不当行为;错误秘书行为是指导致秘书工作出现失误或严重失误,或对本组织系统管理工作造成了恶劣影响的行为。

按秘书行为牵涉面的大小可将秘书行为分为宏观辅助管理秘书行为、微观事务处理秘书行为。宏观辅助管理秘书行为是指秘书在履行参谋咨询、沟通协调、检查跟进等辅助管理职责、职能过程中产生的秘书职业行为;微观事务处理秘书行为是指秘书在处理日常接待、文电处理等事务性工作过程中产生的秘书职业行为。

按秘书行为的外在表现特征可将秘书行为分为显性秘书行为和隐性秘书行为。显性秘书行为表现为具有明确的外在表征,有明显的因果关系,有时还具有历时性(即具有过去、现在、未来三个时间段)特征;隐性秘书行为表现为一种内在的并未付诸实施的谋划,有时则表现为一种心理状态。

根据秘书行为主体特征或数量可分为秘书个体行为和秘书群体(组织)行为。

无论是在东方还是在西方,作为一种社会客观存在的社会现象,秘书现象由来已久。按照马克思主义基本原理,我们可以合乎逻辑地推断,氏族与部落出现后,这一社会组织的首领由具有突出个人能力的个体担任。同时,这一能力突出的个体也天然地需要辅佐之臣。这一辅臣就是今天的秘书,他所从事的活动、他所承担的工作就是秘书工作,他的行为也就是秘书行为。

这是从人类社会组织形成和发展的规律分析得出的基本结论。从这一意义上说,我们不必拘泥于当时是否留下了准确的文字记载,不必拘泥于古代臣工官衔名称字面上是否与后世的“秘书”名称绝对一致,当然也不必要求当时是否产生了稳定的秘书职业。

2. 秘书行为标准与职业资格证书制度

(1) 秘书行为标准。考察秘书人才培养与秘书人才使用两个体系,我们发现仍缺统一的秘书人才评价标准。目前主要有两种标准:一是企业施行的秘书录用、晋升与绩效考核标准;二是高校秘书专业设定的秘书人才培养标准。事实上,这两个标准应该统一化,以免形成校企双方都不愿意看到的资源浪费现象。



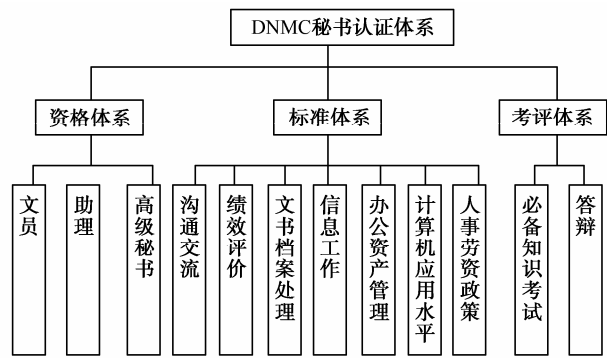
相关链接

从 DNMC 个案破译企业秘书行为标准

DNMC, 中国广东核电集团大亚湾核电运营管理有限责任公司简称。依托改革开放的地缘优势,其综管处(下辖秘书科、保卫科等)引入世界 500 强企业先进职业秘书管理经验,创新秘书使用办法,使秘书职业准入制度化,对秘书形成培训、考核并将考核结果与职务升

迁挂钩的系统工作流程。既在 DNMC 内部形成了秘书使用的良性循环，又承担了集团母公司从经理室秘书、经理秘书到董事（会）高级秘书的输送职能，提高了秘书职业技能，打通了在岗秘书发展通道，在企业内外产生了广泛而积极的影响。

其秘书论证体系如下图所示：



(2) 秘书职业资格证制度。

① 职业、职业资格与职业资格标准。通常人们把职业理解为个体在社会中从事的某项工作。

职业资格就是指个体从事某项职业必须具备的能力和条件。

职业资格标准，指从事某项职业必须具备的能力和条件的规范体系和行为标准体系，也就是职业行为标准。

② 职业资格证制度与秘书职业资格证书种类。

a. 职业教育体系中的学历文凭与职业资格证书并重制度。

根据现行相关政策、法规的规定，我国职业教育推行学历文凭与职业资格证书并重的“双证书”制度，就业准入制度的框架已初步确立。与秘书专业对应的秘书职业资格证书制度于1999年进入秘书职业教育领域，既体现了现代秘书职业发展的内在要求，又反映了我国高等教育改革不断深化的现实；既有较强的理论指导意义，又有重要的实践应用和管理价值，对我国秘书工作的科学化、规范化、制度化进程起到了积极的推动作用。

b. 秘书职业资格证书种类。我国现行秘书职业资格证主要有以下几种：

——国家秘书职业资格鉴定：由原劳动与社会保障部组织开发，是我国目前最为普及的考试系统。其鉴定按等级划分为五级、四级、三级、二级。考试科目为“职业道德”、“业务素质”、“案例分析”、“工作实务”，考生还可选考“涉外英语”科目，科目考试成绩全部合格即可获得相应等级证书（加考“涉外英语”者核发涉外秘书资格证书）。

——剑桥办公管理国际证书（中文版）鉴定：由教育部中英教育测量中心引进的最具权威性、国际性、通用性的秘书职业资格证书。其鉴定分为一级（初级）、二级（中级）、三级（高级），该鉴定采用项目叠加方式，由核心项目和选修项目组成，如图 1.3 所示。

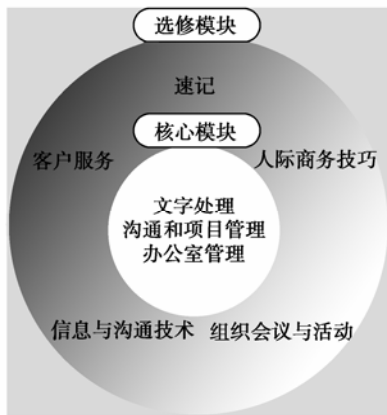


图 1.3 剑桥办公管理国际证书（中文版）鉴定内容项目图

此外还有国家商务部推行的商务秘书职业资格证、中国高教学会秘书专业委员会推行的中国秘书职业资格证书、上海市独立开发的秘书职业资格证书等。

3. 现代秘书行为学的概念与特点

（1）概念。现代秘书行为学是运用现代行为科学基本原理以现代视角研究秘书近身辅助管理与事务处理行为特征及行为规律的应用学科，既是狭义行为科学的组成部分，同时也是秘书学科理论研究的分支之一。

行为科学的研究迄今只有六十余年，现代秘书行为学研究则刚刚起步，许多问题仍处于探索与争鸣阶段，尚处草创时期。

（2）特点：现代性、职业性、综合性、应用性、发展性。

① 现代性。首先，现代秘书行为学科立足于研究具有现代性、时代性的秘书职业行为，本学科研究结论对现代秘书、对当下秘书工作均具有实际指导意义；其次，研究素材不仅取自于现代秘书实际工作情境，而且还以现代视角剖析历代秘书行为规律，知古鉴今，努力为新世纪职业秘书实际工作提供借鉴和指导。

② 职业性。现代秘书行为学的研究对象就是秘书职业行为，或与秘书职业行为有直接关系、影响秘书工作绩效的行为。在研究过程中，我们与在职秘书真诚合作，共同研究与他们有关的典型行为案例，从中寻找规律性认识，并转而为在职秘书、现实秘书职业行为提供借鉴与参考。

③ 综合性。现代秘书行为学是建立在马克思主义哲学、行为科学、心理学、社会学、美学等社会科学基础之上的边缘学科，在学科体系方面体现了较强的综合性。

④ 应用性。研究现代秘书行为学的逻辑起点是“经世济用”，即突出研究的实践性、应用性，旨在为在职秘书、准职业秘书执业服务。我们不以追求理论的抽象度或精确度为终极

目标,力求与秘书工作实现紧密结合,使理论与实际有机结合,突出其理论的应用色彩。

⑤ 发展性。本学科研究刚刚起步,从理论体系到研究视角都是初次提出,加上我国当代政治、经济、社会诸领域正在发生深刻变革,诸多理论只是我们对当下秘书职业行为思考成果的反映,尚须未来的秘书工作实践加以不断检验。

4. 秘书行为学的研究范畴

秘书行为学的研究范畴主要是三个方面:一是研究其主体——现代秘书;二是研究其客体——近身辅助管理与事务处理行为;三是研究蕴涵其中的行为规律。

(1) 秘书行为主体研究。主要研究秘书个体与秘书群体行为发生机制与动力系统。

(2) 秘书行为客体研究。主要研究秘书行为与其客观环境的关系。

(3) 秘书行为规律研究。主要研究秘书宏观辅助管理行为、秘书微观辅助管理行为与秘书履职瑕疵行为等行为规律。

5. 建构现代秘书行为学的意义与研究方法

(1) 为什么要建构现代秘书行为学。建构现代秘书行为学的理由要从研究秘书行为的价值与意义谈起。研究现代秘书行为学的价值在于能够利用秘书行为产生、发展、变化的规律来预测、引导、控制、激励现实秘书职业行为。长期以来,秘书学关注秘书、秘书部门、秘书工作三个基本要素,研究的是“秘书是什么”(WHO),秘书应该“做什么”(WHAT),秘书应该“怎么做”以及“做到何种程度”(HOW),其关注的核心是“事”和“物”。而现代管理活动中越来越强调人文情怀,越来越强调“以人为本”。作为管理中枢中的秘书人,其个体在完成职能任务过程中的行为表现,从这些行为表现中折射出来的秘书个人素质,为将来改进工作提供的经验教训必须得到应有的重视。

研究“秘书是什么”的问题固然重要,也是秘书学学科建设之必需,但在现代职业教育中,以讨论秘书行为规律为主体内容的现代秘书行为学颇具应用研究价值。在2007年“三峡之春”秘书工作研讨会期间,湖北省秘书学会负责同志就指出,秘书学界把秘书的概念弄出了十多种,这对于秘书实际工作帮助并不大。因为在秘书工作第一线的同志早已非常清楚“秘书是什么”,他们已经认同了自己的职业角色,明确了自己追求的目标——他们需要的是如何把细节做得更完美的科学指导。

我们觉得,研究秘书应该做什么与秘书应该怎么做以及做到何种程度的问题,应该是《办公室工作实务》(或称《秘书实务》)中解决的课题。在秘书学基础理论研究中应该以宏观的视野解决这一职业岗位群职能活动中带有普遍指导意义的规律性的问题。如果我们理清了这一思路,《秘书学》与《秘书实务》课程的低水平重复交叉现象也会少一些。

(2) 现代秘书行为学的研究意义。研究现代秘书行为学的目的与意义在于探索现代秘书近身辅助管理与事务处理规律,为现代职业秘书履行自己的岗位职责提供理论指导,减少失误和瑕疵,提高辅助管理与事务处理效率,进而提高整个组织系统、整个社会整体管理水平。

可从以下四个层面来说明:

① 对职业秘书个体而言,认识并掌握秘书行为规律可以提高辅助管理工作效率,更好地完成秘书岗位职责,实现自我人生价值;从秘书行为规律方面反省自身行为,也能培养一种科学的自我批判精神,增强职业秘书思考力。职业秘书“学会思考、学会做人”与“学会知识、学会技能”是同等重要、不可或缺的。

② 对秘书群体而言,研究秘书行为与秘书活动规律,有利于规范秘书行业标准和秘书行为标准,使秘书服务形成一个更科学的规范体系——秘书行为标准体系。

③ 对社会而言,提高各级各类社会组织辅助管理水平,有利于减少决策失误成本,提高办事效率,提高管理效能。

④ 对秘书专业建设而言,以现代秘书行为学基本原理为指导建构科学可行的秘书行为标准体系,在得到院校秘书专业、秘书理论界以及政府、企事业秘书实务界的广泛认同后,院校按标准培养,实务界用起来方便,既节约了企业内训成本,又能提高秘书专业办学效率,培养适销对路的高素质秘书专业人才。

(3) 研究现代秘书行为学的方法。研究现代秘书行为学的方法主要借鉴行为科学的研究方法,如理论概括法、逻辑分析法、案例分析法、经验分析法、定性法、定量法、资料法、借鉴移植法、测量法等。

① 理论概括法。这是一种高屋建瓴式的方法,分两种形式:一种是根据已知的秘书行为现象包含的理论观点,综合相关秘书行为现象对其进行论证、说明;另一种是通过对秘书行为现象的概括分析,得出符合秘书行为科学规律的正确的论断。经过这种概括,我们可以通过以往秘书行为现象更好地认识秘书工作现实,把握和预见秘书行为规律,为社会发展和进步服务——这也是我们学习和研究秘书行为现象的最终归宿。

② 逻辑分析法。就是利用事物的各种已知条件,根据事物之间内在的相互关系,对未知事物的结果进行推理判断的一种科学分析方法。在现代秘书行为学研究中采用逻辑分析法的具体方法是:秘书行为引起的结局一定与产生这种结局的原因有着某种必然的联系,虽然这种联系未必能够从表面上一眼就能看出来,但通过深入有序的分析,最终一定能根据结局推理出所需结论,即引发结局的原因。

③ 案例分析法。即将秘书完成典型工作任务中的行为表现、出现的问题作为个案进行分析研究,又称“个案研究法”。许多公司、企业将其作为企业内训的一种重要方法,它能显著增加员工对公司各项业务的了解,提高员工的分析力、判断力、执行力。

④ 经验分析法。类似于案例分析法,只是在此种方法中,分析主体直接参与到案例之中。

⑤ 定性法。就是在秘书行为研究中以性质定义的方式描述行为人的有关行为所属性质的方法。

⑥ 定量法。是在定性之上以实验、数学符号、公式等方式增加定量特征,对某些秘书行为的认识由模糊变得清晰,由抽象变得具体。

⑦ 文献资料法。根据所选定课题,进行相关文献资料的收集、整理、分析、提炼、加工,从这些文献资料中发现隐含的规律性认识、本质性内涵或形成新观点和新认识的研究方法。

⑧ 借鉴移植法。就是通过模仿,在现代秘书行为学研究过程中借鉴与移植其他学科的研究成果。

⑨ 社会测量法。是由美国心理学家 J.L.莫雷诺于 1930 年提出的一种社会测量理论和方法,用于测定团体人际关系。通过对职业秘书之间的情感性联系的测定,可以了解到秘书职业中的各种人际关系。

(4) 现代秘书行为学与其他学科的关系。

① 现代秘书行为学与秘书学。秘书学是一门综合性、应用性学科。狭义秘书学以研究秘书、秘书工作、秘书机构、秘书与领导的关系等为主要研究对象,广义秘书学则包括“史、论、方(法)、技(能)”各个方面。现代秘书行为学虽然更关注秘书职业行为机制的研究,关注影响秘书行为的社会环境,但秘书个体及秘书群体的履职行为及其影响因素同样是秘书、秘书工作、秘书机构的有机组成部分,部分研究材料同样来源于秘书史,研究秘书行为特征与规律同样是“论、方(法)、技(能)”的一部分。

② 秘书行为学与行为科学。行为科学作为一种管理理论,开始于 20 世纪 20 年代末 30 年代初,发展于 20 世纪 50 年代。广义的行为科学包括类似运用自然科学的实验和观察方法,研究在自然和社会环境中人的行为的科学。已经公认的行为科学学科有心理学、社会学、社会人类学等。狭义的行为科学是指有关工作环境中个人和群体的行为的一门综合性学科。

秘书行为学属于行为科学的分支之一,它研究辅助管理工作环境、综合事务处理岗位上秘书个体与秘书群体行为及其规律,与心理学、社会学、社会人类学都存在紧密联系。

③ 秘书行为学与社会学。秘书行为学与社会学的关系既互相联系又有区别。社会学通过人们的社会关系和社会行为,研究社会的结构、功能、发生和发展规律。它从社会整体出发,广泛研究社会生活中人们之间的社会关系和社会性行为。社会学揭示了人类行为最本质的一面,它研究的关于社会化、群体、组织、社会控制等方面的规律为秘书行为研究提供了重要的理论依据。

④ 秘书行为学与心理学、社会心理学。秘书行为学与心理学、社会心理学既相互联系,又存在一定区别。心理学主要研究个体心理活动规律性,社会心理学侧重研究人际交往过程中产生的心理现象,即研究在一定社会环境中个体与团体心理活动发生、发展和变化规律的学科,或者说是研究人与人相互作用、相互交往过程中人们心理活动规律的学科。秘书行为学不仅以自然条件(物质)为基础,还受到人与人关系的影响,所以对秘书行为的研究离不开心理学和社会心理学。心理学关于心理机制对人的行为方式、方面的研究成果以及社会心理学关于社会互动、社会影响、社会态度、社会动机、群体心理等方面的研究成果共同提示了人类行为本质特征的两个方面,为认识秘书行为规律提供了重要的理论基础。

⑤ 秘书行为学与管理学。管理学反映了管理工作中的客观规律,掌握和运用管理心理

论可以找到解决管理实践中存在的问题的可行性方法,通过计划、组织、控制、沟通、协调等手段提高管理和决策的有效性。现代秘书身处管理者近身,是组织管理系统中枢的组成要素之一,其辅助管理的基本职责要求职业秘书运用系统化的管理知识,结合实际情况创造性地开展工作。秘书若要取得成功,事务性、行政性工作都应该着眼于组织系统整体管理目标,大处着眼,小处入手,才能真正成为决策守门人、领导的左右手。



试一试

1. 如果让你创办一家属于你自己的秘书事务所,你的创业计划书应该包括哪些内容?
2. 请从行为科学的角度分析某些企业生产毒奶粉的原因,并说明我国消费者目前所处的需要层次。

三鹿公司为了节省成本,在婴幼儿奶粉中添加伪造蛋白质的三聚氰胺,于是制造出一起轰动全国的三鹿奶粉事件。甘肃省卫生厅举行新闻发布会,对该省发现多例婴儿泌尿结石事件对媒体做情况通报。通报证实,患儿病情重,部分患儿已发展为肾功能不全。

为什么要用三聚氰胺呢?关键是它含氮量很高,生产工艺简单、成本低廉,给了掺假、造假者极大地利润空间。有人估算在植物蛋白粉和饲料中使蛋白质增加一个百分点,用三聚氰胺的花费只有真实蛋白原料的 1/5。所以“增加”产品的蛋白质含量是添加三聚氰胺的主要原因。三聚氰胺系白色结晶粉末,没有气味和味道,掺杂后不易被发现等也是掺假、造假者心存侥幸的辅助原因。

1994 年《国际化学品安全手册》表明:长期或反复大量摄入三聚氰胺可能对肾与膀胱产生影响,导致结石。为什么还有人这样做呢?

(参见《三鹿奶粉事件背后大秘密》<http://finance.qq.com> 人民网)

3. 阅读以下材料,对比检查自己的行为倾向。

现在许多秘书或轻或重地有忧郁症症状,对照一下忧郁症的症状,看看自己有几条符合的:

- 对自己从事的工作缺乏激情,缺乏责任感;
 - 朋友不多,社交圈子窄,烦闷时很难找到倾诉对象;
 - 业余时间生活单调,兴趣爱好较少;
 - 不再喜欢读书看报,对汲取各种知识营养缺乏激情;
 - 体育锻炼少;
 - 感觉精力明显衰退,时时出现疲乏感。
4. 观察你身边的人,并列出其行为表现特征。
 5. 收集国内现有秘书事务所相关资讯,列表比较其业务范畴及对从业人员的要求。

第2 章

秘书个体行为基础



任务设计

项 目 任 务		知 识 点	技 能 点
1	认识秘书的认知过程	1. 秘书感觉、知觉的概念及其与秘书职业行为的关系 2. 社会知觉的概念	能将认知理论应用于行为管理中
2	认识秘书的情感和意志过程	1. 秘书情感、意志的概念及其与行为的关系 2. 影响秘书情感、意志的因素	1. 能掌控自己情感，培养良好情绪 2. 培养与秘书职业相适应的意志品质



案例分享

请阅读东汉幕府名士王粲的几个小案例，分析其主体要素与具体行为之间的关系。

王粲（公元177—公元217年），东汉末年著名文学家和幕府名士。优越的家庭条件，加上自己的刻苦努力，成就了王粲文学上的不朽事业，写下了著名的《登楼赋》和《七哀诗》等作品，名列“建安七子”。其中，又与曹植并称“曹王”。同时，由于王粲的特殊经历和贡献，也使他成为中国古代幕府名臣中的佼佼者。

王粲少有才名，博闻强记，有过目不忘之才。“性善算，作算术，略尽其理。善作文，举笔便成，无所改定，时人常以为宿构，然正复精意覃思，亦不能加也”（《三国志·魏书·王粲传》）。

当时文坛领袖蔡邕，家里常常宾客盈门。一天，王粲去拜访他。蔡邕听说王粲来了，慌忙出迎，竟连鞋子都穿反了。王粲进屋以后，宾客们见他还是一个13岁的孩子，身材短小瘦弱，容貌丑陋古怪，大为惊讶。蔡邕说：“这是王公的孙子，有特殊才能，我不如他。我家的书籍文章，都应该送给他，才算物归其主。”

王粲才高名重，17岁时，朝廷征召他为黄门侍郎，他以长安正处在混乱之中为由，拒不应召。为避战乱，他前往荆州投奔刘表，后进入刘表幕府，开始了他的幕府秘书生涯。

刘表原本打算将他招为东床快婿，无奈王粲身材短小，长相丑陋，刘表很看重外表，所以联姻之事最终告吹。而且，刘表政治上也不是很重用他，在荆州十余年，王粲始终只是一个普通幕僚，无法充分施展个人的才华。王粲是个热衷仕途的人，自然感到十分失落，其郁郁而不得志的心情也自然流露于他述志抒怀的诗赋之中，如前述之《七哀诗》、《登楼赋》等。

建安十三年（公元208年）年，曹操起兵攻打刘表。王粲等力劝刘表继承人刘琮投降曹操。刘琮降曹后，王粲来到曹操幕府。从此，王粲仕途得意，不断升迁，一直被曹操委以重任。而且他同曹丕、曹植的关系相当密切，建立了深厚友谊。曹丕、曹植非常尊重王粲，他们经常有诗赋往还。

建安二十一年（公元216年）冬，王粲随曹操征讨孙吴，次年春，在返回邳城途中病逝，时年四十一岁。

王粲死于壮年，其死因记载在东汉名医张仲景的传记中：张仲景发现仅有二十几岁的名人隐藏着可怕的“痼疾”的病源。他对王粲说：“你已经患病了，应及时治疗。不然，到了四十岁，眉毛就会脱落。眉毛脱落半年后，就会死去。现在服五石汤，还可挽救。”王粲听了很不高兴，自认文雅、高贵，身体又没什么不舒服，便听不进他的话，更不吃药。几天后，张仲景再次见到王粲，问他“吃药没有？”王粲骗他说：“吃了。”张仲景仔细观察了他的神色，摇摇头，严肃地对王粲说：“你并没有吃药，你的神色跟上次一样。你为什么要讳疾忌医，这么不重视自己的生命呢？”王粲始终不相信张仲景的话，果然二十年后眉毛慢慢脱落，眉毛脱落半年后就去世了。（参见睦达明《秘书政治》，江西人民出版社）



思考与讨论

1. 试分析王粲感觉、知觉方面的特点。
2. 王粲在刘表、曹操两个政治集团中，情感特征有何不同？
3. 为什么王粲力主投降曹操？试陈述其知觉过程。



案例分析

作为我国古代一名优秀的职业秘书，王粲表现出良好的个人素质。第一，他有超常的记忆力，这正是其感觉、知觉能力强的具体体现；第二，经历生活中的婚变、政治上不受重视的多重打击后，他能将失意情绪化为诗赋来排解；第三，失意而不失志，失意之时他同样对工作保持着热忱的敬业态度，表现出良好的意志品质，于是终于迎来了他个人生命中的春天——与三曹父子情投意合的幕僚岁月，既在文学上取得了巨大成就，成为“建安七子”之一，又使职位不断得到升迁，成就了自己建功立业的人生目标。

让人遗憾的是，王粲在取得事业成功的同时，却因为对身体变化感觉迟钝而成为生活上的失败者。



相关知识

秘书的认知过程

在行为的发生原理上，秘书与其他行为主体一样，都是从感觉和知觉开始的。感觉为行为主体提供了内外部环境的各种信息，保持着主体与环境的信息平衡。

1. 秘书的感觉

(1) 秘书感觉的概念。日常生活中，我们常常说到“感觉”这个词，如“我感觉他好酷”、“我感觉她很难相处”等。这里的“感觉”是“觉得”的意思，与心理学、行为学上所说的“感觉”是不同的。

在心理学和行为科学中，“感觉”是一个专用术语，是指人脑对直接作用于感觉器官的各种事物的个别属性的反映。如当葡萄作用于人的感觉器官时，我们通过视觉反映它的颜色，通过味觉反映它的酸甜味，通过嗅觉反映它的清香气味，通过触觉反映它的光滑度。

感觉不仅反映客观事物的个别属性，同时反映行为主体身体各部分的运动和状态。例如，我们可以感觉到双手在挥动，可以感觉到身体在倾斜，以及感觉到肠胃的剧烈收缩等。

秘书的感觉就是秘书 大脑对直接作用于秘书感觉器官的客观事物的个别属性或局部属性的反映。秘书个体时时刻刻都在接触客观世界，相应地就在大脑中产生了各种各样的感觉。

(2) 秘书感觉对于行为的意义。秘书的感觉是秘书个体一种最简单的心理活动过程，但它在秘书个体工作、学习、生活实践中具有非常重要的意义。有了感觉，秘书就可以正确分辨各种外界事物的属性，正确反映其颜色、声音、软硬、粗细、重量、温度、味道、气味等特征；有了感觉，秘书了解了自身各部分的位置、运动、姿势、饥饿、心跳等状态；有了感觉，秘书可以进行其他与职业行为、职能活动有关的更复杂的认识活动。

失去感觉或感觉失衡，秘书就不能正常分辨客观事物的属性、客观环境和自身状态的变化，就不能有效地完成职能活动。

因此，秘书的感觉是各种复杂的心理过程——如知觉、记忆、思维的基础，是秘书个体获取世界一切知识的源泉。从这个意义上说，敏锐的感觉力也是秘书从事职业活动的基础。



相关链接

感受韩国妈妈的责任教育

教韩语的金老师来自韩国首尔。

金老师有一双儿女，一个周日，我找金老师讨教问题，她刚从教堂结束礼拜出来，便说：“干脆到我家做客吧，离这里很近，我们可以慢慢聊。”她小儿子俊尚一听说有人要到家里做客，顿时紧张起来，拉着金老师小声问：“我昨晚玩过的拼图还没有收拾，怎么办？”我心中暗笑，家里有两个上小学的孩子，玩具、书本难以收拾再正常不过，何必那么在意呢？但金老师却严肃地对儿子说：“昨晚已经提醒过你要收拾好，没有做好是你自己的责任。”只见这个7岁的小男孩考虑了大约5秒钟，便做出了补救决定：他向妈妈要了钥匙，拔腿就往家里奔——他要赶在我们到家之前，把自己的拼图玩具清理干净。

金老师笑着对我说：“谢谢你，经过这次手忙脚乱的收拾，相信俊尚再不会随处乱扔玩具，懒于整理了。”（参见《中华家教》2008年第9期）

(3) 秘书感觉的分类。秘书的感觉可以分成两大类，如表 2.1 所示。

表 2.1 秘书感觉分类简表

类 型		行 为 表 现
外 部 感 觉	视觉	个体可以看得到从 0.77~0.39 微米的波长之间的电磁波
	听觉	个体能听到物体振动所发出的 20~2000HZ 的声波；可以分辨出声音的音调（高低）、音强（大小）和音色（波形特点），通过音色我们可以分辨出哪是火车声，哪是汽车声，能够分辨出熟人说话声，甚至步伐声
	嗅觉	是挥发性物质的分子作用于嗅觉器官的结果；通过嗅觉，个体可以分辨物体
	味觉	溶于水的物质作用于味觉器官（舌）产生的甜、酸、咸、苦四种不同的感觉
	触觉	也称肤觉，是具有机械的和温度的特性物体作用于肤觉器官引起的感觉，分为痛、温、冷、触（压）四种基本感觉

续表

类 型		行 为 表 现
内 部 感 觉	运动觉	反映我们四肢的位置、运动以及肌肉收缩的程度，运动觉的感受器是肌肉、筋腱和关节表面的感觉神经末梢
	平衡觉	反映头部的位置和身体平衡状态的感觉，其感受器位于内耳的半规管和前庭
	机体觉	反映机体内部状态和各种器官的状态，其感受器多半位于内部器官，分布在食道、胃肠、肺、血管以及其他器官

2. 秘书的知觉

在实际工作和生活中，我们不仅要认识事物的个别属性，也要认识事物的整体特征。我们对事物整体的认知就是知觉。

(1)概念。秘书的知觉是 秘书大脑对直接作用于感觉器官的客观事物的整体属性的反映，是秘书对感觉信息的组织和解释的过程。

外部世界极大刺激冲击我们的感觉器官，我们倾向于有选择地输入信息，把感觉信息组织、整合起来，形成稳定、完整的整体映像。在日常工作和生活中，我们很少意识到孤立的感觉，因为我们的大脑总是不断地组织着感觉信息。例如，听觉就是一个复杂的序列，常常被我们感知为言语、汽车声、流水声等，就是被组织成有意义的声音。其他感觉信息也是如此，我们总是将其组织成有意义的信息。

秘书的知觉对于秘书职业行为研究十分重要，因为秘书职业行为是以他们对现实的知觉为基础，而不是以现实本身为基础。

秘书感觉与秘书知觉既有区别又有联系，具体区别、联系如表 2.2 所示。

表 2.2 秘书感觉与知觉比较一览表

项目 类别		感 觉	知 觉
联系		感觉是知觉产生的基础和有机组成部分，是知觉产生的基本条件；没有对客观事物个别属性反映的感觉,就不可能有反映客观事物整体的知觉	
		知觉是感觉的深入与发展；对客观事物或现象感觉到的个别属性越丰富，越完善，对该事物的知觉就越完整，越准确	
		知觉是高于感觉的心理活动，但并非是感觉的简单相加，它是在个体知识经验的参与下，以及个体心理特征（如需要、动机、兴趣、情绪状态等）影响下产生的	
区 别	产生来源	是介于心理和生理之间的活动，其产生主要来源于感觉器官的生理活动以及客观刺激的物理特性	是在感觉基础上对客观事物各种属性进行综合和解释的心理活动过程，表现出个体知识经验和主观因素的参与
	反映内容	是对客观事物个别属性的反映	是对客观事物所有属性的综合、整体的反映
	生理机制	单一感觉器官活动的结果	多种感觉器官协同活动对复杂刺激物或刺激物之间的关系进行分析综合的结果

(2) 秘书知觉的特点。主要有整体性、选择性、理解性和恒常性等特点。

① 整体性。即客观事物的各个属性并不是孤立地作用于秘书个体，而是组合成整体，同时或相继作用于秘书个体感官，于是在秘书大脑中产生事物的整体映像。秘书个体对客观物体整体的认识通常要快于对局部的认识。它首先依赖于刺激物的结构，即刺激物的空间分布和时间分布；其次取决于个体的知识经验和主观状态。

② 选择性。即秘书个体根据当前需要，对外来刺激物有选择地作为知觉对象，进行组织加工的特征。

③ 理解性。即需要秘书个体以其过去的经验、积累的知识为基础，以便对知觉对象做出最佳解释、说明。

④ 恒常性。即在刺激变化的情况下，秘书对事物的知觉是稳定不变的整体，具体包括以下几点：

- a. 大小恒常性：大小知觉由网像大小与知觉距离二者共同决定；
- b. 形状恒常性：对物体形状的知觉不因它在网膜上投影的变化而变化；
- c. 颜色恒常性：不同照明条件下，同一物品反射光变化，但颜色未变。

(3) 秘书知觉分类。根据在秘书知觉中起主导作用的感觉器官的特性可分为视知觉、听知觉、触知觉、嗅知觉等。

根据秘书知觉所反应的事物的主观特性可分为以下四类：

- ① 空间知觉。处理物体的大小、形状、方位和距离的信息。
- ② 时间知觉。解决事物的延续性和顺序性。
- ③ 运动知觉。处理物体在空间的位移。
- ④ 社会知觉。关于个体对客观事物社会性特征的知觉。

其中，前三种反映自然界中机械、物理、化学、生物各种现象的信息，是非社会性信息形成的知觉，可统称为物知觉。

3. 秘书的社会知觉

(1) 概念。社会知觉这一概念由美国心理学家布鲁纳(J.S.Bruner)于1947年提出。从知觉对象看，可以把知觉划分于对物的知觉与对人的知觉，它们都服从于知觉的一般规律。

秘书的社会知觉是指秘书个体在社会环境中对人(某个个体或某个群体)的心理状态、行为动机和意向(社会特征和社会现象)做出推测与判断的过程。

当秘书的知觉对象是人而不是物时，秘书并不是停留在人的容貌、仪态、言行等外在表现上，而往往依据这些外部特征而对对象整体的内部心理状态，即态度、动机、观念、个性特点等形成知觉。

(2) 分类。社会知觉本质上是对人产生的知觉。秘书在对人形成知觉的过程中，可以从不同侧面和角度进行，因此产生了不同的秘书社会知觉类型，如表2.3所示。

表 2.3 秘书社会知觉类型一览表

类 型	含 义	行 为 表 现	影 响 因 素
对他人的知觉	指通过对他人外部特征的知觉，了解其动机、情感、意图的认识活动	以貌取人、以穿戴划分人	知觉对象外部特征、秘书主观因素
对自我的知觉	秘书通过对自己行为的观察而感知自我心理状态的过程	自悟	自我知觉与知觉他人相互影响、相互作用
人际知觉	是秘书对人与人之间关系的知觉	以人的交际行为（动作、表情、态度、言语、礼节）为知觉对象	情感因素
角色知觉	指秘书对人们所表现的社会角色行为的知觉	每个人都扮演着不同的角色	把握不同角色的行为标准

(3) 社会知觉的相关效应及其对秘书职业行为的要求。

① 首因效应（第一印象效应）。

a. 概念与表现。大家都知道在重要场合，如面试、约会等应该注意自己的形象，希望给对方留下良好的第一印象。因为第一印象比当事人后来刻意传递给对方的信息更有影响力，这种现象在心理学上就称之为首因效应。



相关链接

首因效应经典试验

这一主题试验由心理学家路钦斯（Luchins, A, S）设计。

他预先准备了 A、B 两段话，A 段话是对主人公吉姆性格开朗外向的描述，B 部分则相反。测试时甲组合受众先听 A 材料后听 B 材料，乙组先听 B 材料后听 A 材料。结果表明，被试者总是以先读的部分为主形成对吉姆的印象。

为什么第一印象能产生如此巨大的影响力？

一种解释是第一印象为后来的相关信息提供了一个框架，或者说方向，后面的信息与之一致时，就易被接受并整合；如果后面的信息不一致，则形成了干扰，易被排斥、歪曲。

另一个可能是我们对最初输入的信息集中了注意力，加工比较充分，所以记得牢固一些。

b. 对秘书行为的要求。对第一次与自己打交道的人，包括那些不时无缘得见的社会名流，多数人也会产生或好或坏的第一印象，其影响因素包括他们的外貌以及媒体对其公众形象的评价。此外，女人比男人感性，所以更容易先入为主；男人相对较为理性，在长远洞察力方面有一定优势。这就要求秘书看待人时，一定要尽量避免受第一印象的影响产生先入为主的行为倾向，要用发展的眼光，以第一印象为先导，持续观察感知，反复深入鉴别，防止形成错误判断。

同时，秘书自己在职业生涯中一定要注意给自己的工作对象留下良好的第一印象，为将

来的交往或其他工作的开展奠定良好基础。因为第一印象无论好坏都很难抹去，初次见面就不讨人喜欢的人通常不具备良好的交际能力。

西班牙心理学家玛丽亚·阿维亚认为，人们在日常交际中对他人的第一印象主要来自动作、姿态、外表、目光和表情等非口头语言。与人初次交谈时，非口头语言可提供 60%~70% 的信息。

什么样的举止会给人留下糟糕的第一印象呢？初次见面就讲述私人生活或个人问题、搬弄是非或批评他人，只谈论自己，过于活泼或好玩玩笑，行为举止莽撞冒失，只顾自己高谈阔论却不给对方说话机会，认为自己永远有理或目空一切，这些都会给人留下不良印象。

怎样给人留下良好的第一印象呢？这需要有清楚自我认识，能自我反省并及时改正，比如注意自己的表情是否僵硬，笑容是否会令人不快；注意自身形象和个人卫生；交谈时适当保持沉默或适时改变说话语调；寻找自己与对方的共同话题等。此外，活跃谈话气氛的能力十分重要，因为很多人是凭直觉来判断谈话对象是否值得结交的。

当然，没有人能够给所有人都留下好印象，因此，最重要的是要给那些值得结识和交往的人留下好的第一印象。

② 近因效应。

a. 概念。这是指在秘书的知觉过程中，最后留给秘书的印象最为深刻，对以后该对象的印象产生强烈的影响，它与首因效应正好相反。一般来说，秘书在知觉陌生人时首因效应影响很大；而在知觉熟悉的人时，近因效应产生较大的作用。

b. 对秘书行为的要求。综合首因效应与近因效应对秘书职业行为的要求主要有以下两点：第一，要避免两种效应的消极影响，既不要“先入为主”，也不要只看眼前、不考虑其一贯表现，应以联系、发展的态度感知人；把对人的每一次感知，都当做认知的一个阶段，避免片面性。第二，在一定条件下，要注意发挥两种效应的积极作用，办文、办会、办事、做人，要善始善终，不要虎头蛇尾。

③ 晕轮效应。

a. 概念。秘书在知觉中出现的类似于气象中的晕轮现象的情况，即秘书通过获得知觉对象某一突出的行为特征而将其扩大为整体行为特征的认知活动。



相关链接

晕轮效应经典试验

研究者给被试者出示的纸张上列有 6 种品质，一些纸上写的是：聪明、灵巧、勤奋、实际、坚定和热情，让被试者对具有这些品质的人进行评估。

在这些特质的基础上，被试者判断此人精明、幽默、有人缘，并富有想象力。

在另一些纸上，研究者仅仅把热情换为冷酷，其他品质保持同样，但被试者所形成的判断完全不同。

显然，被试者因为一种特质而影响了他对被试者的总体判断。

b. 对秘书行为的要求。晕轮效应是一种以点代面、以偏概全的认知偏差倾向，这给秘书提供了两方面的启示：第一，秘书在感知过程中要避免出现“情人眼里出西施”、“爱屋及乌”等不良效应；第二，要避免把自己的主张强加于人，避免以己之心度人之腹的倾向。

④ 定势效应。

a. 概念。这是指在秘书头脑中形成对某类知觉对象的固定形象，并对以后该类对象的知觉产生强烈影响的认知活动。

比如提到知识分子，就与“文质彬彬”联系在一起；提到运动员，就与身强力壮、性情豪爽相连。以至于对不同年龄、不同民族、不同社会角色都有了固定的印象。

b. 对秘书行为的要求。

首先，要注意利用好定势效应的积极方面。秘书工作是程序性很强的工作，对各项工作流程、各日常性事务工作，秘书应该培养起定势效应，使工作能有序进行。

其次，要注意克服定势效应的消极方面。对于偏见、误解、体制性弊端形成的定势效应要及时地实事求是地纠正，如落后的部门不一定现在也落后、消极的员工不一定工作完成质量不高等。

4. 影响秘书知觉过程的因素

现实中，秘书的知觉往往不准确，不符合客观实际情况，甚至产生错觉。知觉的偏差直接影响秘书的认识，误导秘书的行为，给秘书辅助管理工作带来不利影响。因此，必须研究影响知觉准确性的因素，减少失误和偏差。

影响秘书知觉准确性的因素主要有三个方面，如图 2.1 所示。

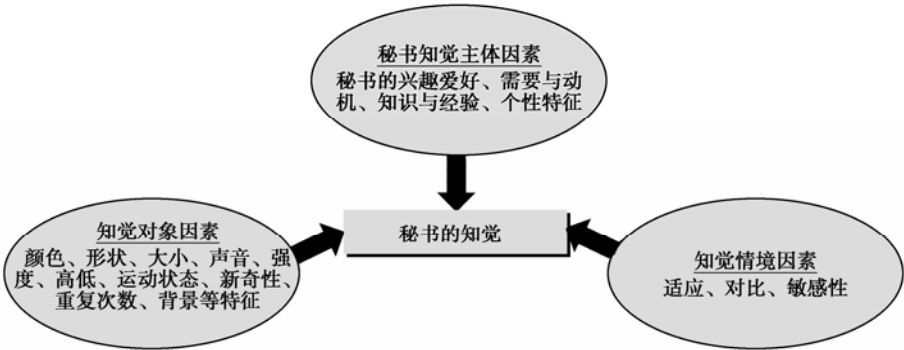


图 2.1 影响秘书知觉准确性的因素

(1) 秘书知觉主体因素。秘书知觉主体因素也就是秘书形成知觉过程中的主观因素，即对同一事物，不同的秘书形成的知觉各不相同。

① 秘书的兴趣与爱好。秘书在兴趣、爱好方面的个体性差异会影响到秘书知觉的选择

性。通常情况下,秘书最感兴趣的事物最容易被知觉到,并能把握住较多的细节,即所谓“见微知著”;而秘书不感兴趣的事物往往被有意无意地排除掉,即所谓“熟视无睹”。此外,兴趣与爱好相同或相近的人,往往也有相似的知觉,更容易沟通,从而形成非正式组织。

② 秘书的需要和动机。不同秘书不同的需要层次与动机模型也很大程度地影响到秘书的知觉选择。一般情况下,凡是能够满足职业秘书某种需要、合乎其心理动机的事物,就容易成为职业秘书知觉的对象和注意的焦点;反之,则不太容易被职业秘书知觉到。

③ 知识和经验。秘书个体具有的知识与经验对于知觉的形成有很大的影响。“内行看门道,外行看热闹”,说的就是这个道理。

④ 个性特征。职业秘书不同的个性特征也是影响其知觉形成的选择性因素,不同气质的秘书在知觉的深度和广度上存在明显的差异。一般说来,多血质型秘书知觉速度快、知觉范围广,但并不细致;黏液质的秘书知觉速度慢、知觉范畴窄,但比较深入、也比较细致。

此外,职业秘书的价值观、对职业的期望值、身体状况等因素也是影响其知觉形成的选择性因素。由职业秘书主观因素造成的个体知觉差异性,使职业秘书的知觉世界各不相同。虽然秘书的知觉反映了客体的本质属性,但在具体的反映方式和结果上,却体现出秘书的个性风采。

(2) 知觉对象因素。

① 职业秘书在知觉事物时,会根据对象的特征进行组织与整合。组织与整合时遵循以下规律。

a. 接近律。在空间、时间上接近的对象,即便是纯属巧合,也有被秘书知觉为同一类事物的倾向。如两位同事同时要求享受某种待遇,几个部门同时提出某一要求等。

如图 2.2 所示,对 8 个圆圈的知觉,往往将它们分成 4 组,而不是将其知觉成由 8 个圆圈组成的整体,就是接近律的影响。

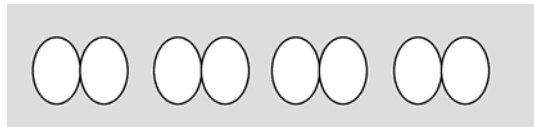
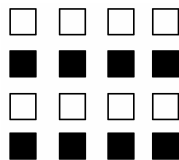


图 2.2 知觉接近律示意图

b. 相似律。对具有某种相似特征的事物,常常被秘书知觉为几个组、几个类型,而不容易被知觉为一个整体。如图 2.3 所示,对 16 个由空心 and 实心方格组成的图,秘书往往不会将其知觉成一个整体,而是知觉成两行空心方格和两行实心方格组成的图形。



c. 闭锁律。秘书能够把分散而有一定联系的知觉对象的反映综合起来,形成一个整体。这是秘书知觉整体对象的能力和形式之一。一组分散的知觉对象包围一个空间时,同样容易被知觉成一个

图 2.3 知觉相似律示意图

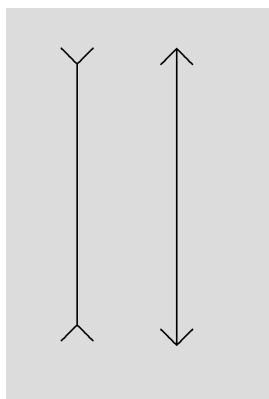
单元。如在列车车厢中，面对面坐着的那一组旅客，比背靠背坐着的那一组旅客，更容易被人知觉成一个单元。

这一规律在大中型会议分组时有典型的应用，我们通常会根据规模、任务的需要将会议人员编组，编组的原则除适量以外，界别原则、属地原则、交流原则都是闭锁律的应用。

d. 连续律。在时间、空间上有连续性的一组对象，容易被秘书知觉成一个整体。如弹奏钢琴时连续敲击琴键的声音就因其连续性被人知觉为一首乐曲或一个乐章；某位同事常常和领导一起上下班，就会被人知觉成他们关系非同一般，其实他们可能仅仅是楼上楼下的邻居。

② 知觉对象的颜色、形状、大小、声音、强度、高低、运动状态、新奇程度等因素，也会影响到知觉的效果。

a. 颜色。黑色、红色给人以厚重感；蓝色、绿色给人以轻松感；浅色让人觉得宽大，深色使人感觉狭小。



b. 形状。著名的缪勒·莱依尔（Muller Lyer）实验证明，两条等长的线段在附加上不同的箭头后，长度感出现变化，两端箭头向内的显得要比两端箭头向外的短一些，如图 2.4 所示。

此外，在其他因素相同的条件下，形状较大、强度较高、较新奇、较熟悉的事物更容易为秘书所知觉；动态的事物、重复次数较多的事物也更容易被知觉到。

（3）知觉情境因素。知觉的情境因素通过秘书的感受力而影响到秘书知觉效果。秘书的感受力是指秘书的感觉灵敏度，是秘书对外界刺激的感觉能力。秘书的感受性在不同的情境中会发生不同的变化，具体表现如下所述。

① 适应。由外界刺激物对秘书感官进行的持续作用而引起的感受力变化的现象就是适应。它可能表现为感受力的提高，也可能表现为感受力的降低。冬天刚到户外觉得挺冷，过几分钟后感觉就没那么冷了，这是皮肤对温度变化的适应现象；“与善人居，如入芷兰之室，久而不闻其香，则与之化矣；与恶人居，如入鲍鱼之肆，久而不闻其臭，亦与之化矣”（《说苑杂言》），说的也是知觉的适应现象。

② 对比。同一感觉器官在接受到不同的刺激物时感觉发生不同变化的现象就是对比。事物与背景反差越大，就越容易从背景中区别出来，“万绿丛中一点红”，会让人感觉到格外鲜艳；反之，就不容易区分开。同一个人，穿横条纹的衣服会令人感觉要胖一些，穿竖条纹的衣服则显得瘦一些。

③ 敏感化。在某种情境下，秘书感受力暂时提高的现象称之为敏感化。感觉的相互作用、秘书心理活动的变化、兴奋性药物刺激等都可以提高敏感力，加深秘书对某一事物、某一活动的知觉。

④ 钝化。在某种情境下,秘书感受力暂时降低的现象称之为钝化。感觉的相互作用、秘书心理活动的变化、兴奋性药物刺激等都可以降低感觉性,钝化秘书对某一事物、某一活动的知觉。

综上所述,秘书的知觉是知觉主体、知觉对象即知觉客体、外界环境等因素相互影响、相互作用共同产生的结果,是一个主观世界反映客观世界的发展过程。它一般包括观察、感觉、理解、选择、组织、解释和反应等环节。

由于知觉者自身必然受到这样那样的局限,知觉客体的特征又千奇百怪,加上知觉环境不断变化,各种因素作用于秘书的知觉过程,就可能使秘书的知觉产生某种偏差,甚至形成错觉。职业秘书在学习、工作、生活过程中应该引起必要的注意,提高认识,努力克服。

秘书的情感和意志过程

行为主体的情感和意志对个体行为具有重要的影响,积极的情感会激发人们对活动的兴趣和热情,提高活动效率;坚强的意志可以帮助人们增强信心、战胜困难。因此,职业秘书应注意培养自己良好的情感和意志品质,形成健康而完美的心理素质。

1. 秘书的情感

(1) 概念。秘书的情感是在秘书伴随职业活动过程产生的高级社会性心理反应,是一种稳定的、深刻的社会感情。

秘书的情感品质就是指秘书的情绪状态和秘书的情操水平。

秘书的情绪主要有三种基本表现形态,包括心境、激情、应激。

由秘书的社会需要所产生的情感是高级情感,称为情操,主要包括道德感、理智感和美感。

情绪和情感都是复杂的心理现象,都具有两极性。情绪和情感的强弱取决于引起情绪和情感的事件对秘书行为主体的意义以及行为主体的目的和动机的实现与否。

(2) 秘书的情绪及其对工作的影响。情绪具有明显的情境性质,进行职业工作时能否保持稳定的情绪,能否及时地调节自己的情绪,是衡量其是否具有良好心理品质的指标之一。

① 心境。心境就是心情。秘书的心境是指秘书在职业活动中产生的情感体验。影响秘书心境的因素有三个方面:职业活动环境、自然环境、秘书个人修养。它们对秘书的影响都是双面的,既有积极的影响又有消极的影响。

② 激情。激情是一种强烈、短暂、爆发式的情绪状态。秘书的激情通常是由秘书工作、生活中具有重大意义的事件所引起的。

激情具有十分明显的外部行为表现,主要表现为两个极端:一种是狂喜、亢奋状态;另一种是激愤、暴怒、恐惧、剧烈的悲痛、绝望等状态。

培养积极的激情、克服消极的激情对于职业秘书来说具有很重要的意义。秘书在工作中,

特别是在与他人交往中有时会出现感情冲动，这对工作是不利的。秘书应有意识地控制自己的激情，使之有利于工作的顺利进行。

③ 应激。应激是在出乎意料的紧急情况下所引起的情绪状态，其表现如图 2.5 所示。

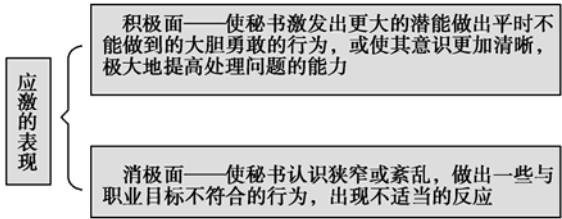


图 2.5 秘书应激的表现

处在应激状态可以改变有机体的激活水平，使心率、血压、肌紧度发生明显改变，引起情绪的高度应激化。

职业秘书优良的应激水平表现为：保持镇静、从容、淡定，避免慌乱、无所适从。在日常职能活动中应该自觉地培养迅速处理各种棘手问题的能力，培养一种无畏的精神。

④ 积极情绪与消极情绪。情绪按照产生的客观影响可分为积极情绪和消极情绪两类，如图 2.6 所示。

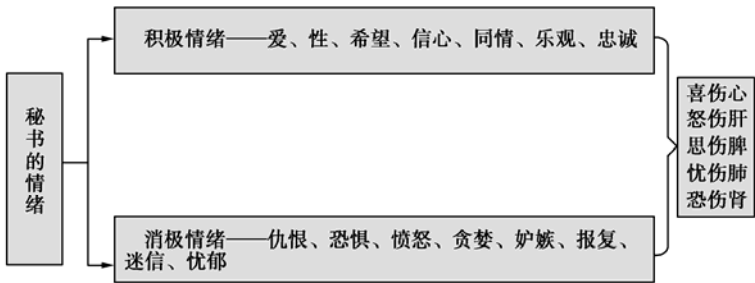


图 2.6 秘书的情绪表现

积极情绪可以提高秘书的活动能力，起“增力”作用。消极情绪，会削弱秘书的活动能力，起“减力”作用。

秘书的情绪，主要受精神意志的控制。保持愉快稳定的情绪，要提高道德修养，树立正确的职业理想，保持健康的心理状态，还要学会适应外部条件的变化，自觉运用积极情绪克服消极情绪。

一般而言，领导和主管并不希望自己的秘书是羞涩、腼腆的。秘书对人太客气也会让对方产生疑虑，从而影响工作效率。与人交流不一定要改口音，普通话不太标准、只要不妨碍

交流就不会有特别大的关系，但情绪一定要饱满，秘书所使用的语言、所使用的语气一定要有魅力。同时，交流和交往的方式要视对象而定，这样才会有效。

人的活动不外乎两类：一是内在的心理活动，二是外在的言行举止。前者虽然看不见、摸不着，却直接影响着外在的言行举止。情绪可以影响心情，长久的心情会变成性情，影响人们人格的发展与身体的健康。有了破坏性情绪怎么办呢？情绪教育者的建议是去做点别的事情，拜访朋友或师长，找人聊天，谈些别的话题，玩某项运动或看一场电影。这能帮助人换种想法，改变态度和身心状况，使情绪自然舒缓下来。体育锻炼是消除消极情绪的好方法，一方面它可使秘书将注意力集中到活动中去，转移和减轻原来的精神压力和消极情绪；另一方面可加速血液循环，加深肺部呼吸，使紧张情绪得到松弛。因此，职业秘书应该积极参加体育活动。

(3) 秘书的情操及其对工作的影响。情操是人所特有的一种情感，情操的社会特性比情绪更明显，是比情绪更高级的情感。如果说情绪所体现出的个体色彩较浓的话，那么情操主要体现出情感的社会色彩。秘书的情操要求具有较高的道德感、健康的美感和高度的理智感。

① 道德感。道德感是关于秘书的行为思想是否符合社会道德行为准则而产生的情绪体验。其基本内容如图 2.7 所示。

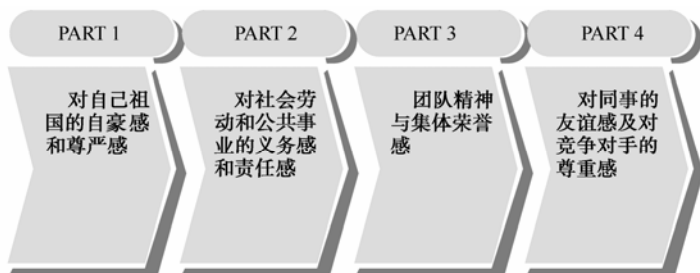


图 2.7 道德感的基本内容

作为职业秘书，应该培养自己的爱国热情、集体荣誉感和强烈的责任感。

爱国热情不等同于狭隘民族主义情绪。一方面要激发为国家富强而奋斗的献身精神，特别是在全球化形势下，更应该树立民族自尊心和民族自信心，避免崇洋媚外；另一方面，要洞悉民族劣根性，进一步解放思想，投身到国家、民族、社会的可持续性发展事业中去。

集体主义荣誉感，就是把思想行为自觉地纳入到对集体的关心和热爱上去。

强烈的责任感是做好秘书工作的保障，是秘书职业道德的重要体现。秘书的职业道德是秘书道德感的一个不可分割的组成部分。

② 美感。美感是人们对事物美的体验。职业秘书应该培养健康的审美趣味，如图 2.8 所示。

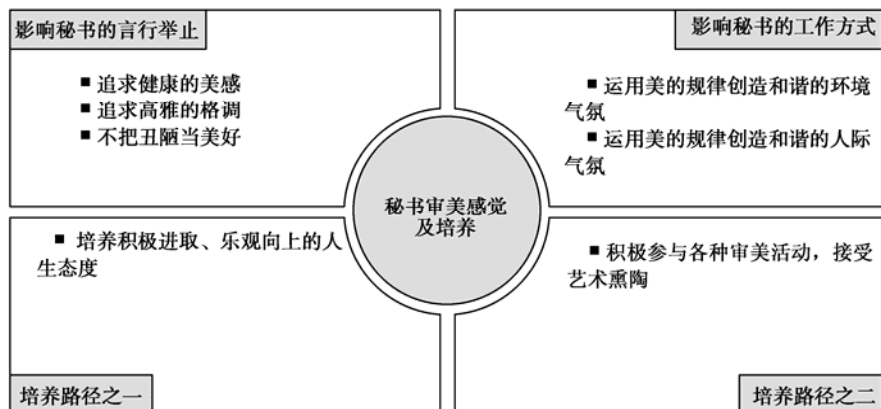


图 2.8 秘书审美感觉及培养

③ 理智感。理智感是在秘书的智力活动过程中产生的情感体验。秘书的理智感可以激励秘书不断探索新问题，发现缺点或不足，并找出解决问题的新方法；也可能会影响到秘书对完成工作任务的信心以及对真理的执著追求。所以，秘书工作者应该注重培养高度的理智感。

要培养高度的理智感，职业秘书应做到以下几点：

- 敢于正视现实，实事求是，不能随波逐流，不以自己的喜好和愿望去评价事物；
- 培养主动性、探索性，在不违背大原则的前提下敢于创新；
- 培养精确性、严谨性，即追求客观事物的精确性、工作态度的严谨性、思维方式的周密性。

(4) 秘书的情商。

① 含义。所谓“商”，本义为“计量”（《辞源》），引申为“在某一方面达到的标准或水平”。情商（EQ—Emotional Quotient）由以色列心理学家巴蒙首先提出，虽然受到很多心理学家的批评，但在社会上却非常普及和流行。情商是指行为主体在情绪控制方面达到的标准或水平，表现为情绪控制能力或情绪管理能力，又称情绪智力。

秘书的情商就是秘书在职业活动过程中控制和管理自己情绪的能力与水平。

② 结构。秘书的情商结构包括以下组成部分：一是认识自身的情绪；二是能妥善管理自己的情绪；三是自我激励；四是认知他人的情绪；五是人际关系的管理，即领导和管理能力。

③ 作用。情商不仅能让智商发挥更大的效应，还是影响个人健康、情感生活以及人际关系的重要因素。“20%IQ+80%EQ=100%成功”，情商是预测一个人能否成功的重要标志。

影响情绪的因素固然很多，但最主要的不是外界因素，也不是“情绪周期律”，而是秘书自己能不能战胜自我、驾驭自己的情绪。驾驭情绪是整个人生的“第一管理”。

学会驾驭自己的情绪，对于我们走好人生之路、赢得事业成功至关重要。



相关链接

老板喜欢财商高的秘书

在京调研期间，天下互联科技集团中国网络情报中心总经理于先生描述了一个这样的案例：该企业一位秘书，总是用严厉的语气对前来领取办公用品的员工训话：“刚刚领了五支笔，怎么就用完了？”

很显然，没有员工会喜欢她这样的秘书。

但对于企业老总来说就完全不一样了，对说这种话的秘书，老板不可能不喜欢。老板就喜欢这种精打细算的秘书，说明她财商较高。

2. 秘书的意志

(1) 概念。秘书的意志是职业秘书自觉确定职业行为目标，并支配具体职业行为，克服困难，实现目标的心理过程，是秘书的思维过程见诸于行为和行动的心理过程。

可以说职业行为目标是意志行动的前提，克服困难是意志行动的核心，随意运动是意志行动的基础。

(2) 作用。“有志者，事竟成。破釜沉舟，百二秦关终属楚。苦心人，天不负。卧薪尝胆，三千越甲可吞吴。”这里的“志”，是大志，是雄心壮志，是崇高的职业行为目标；而“破釜沉舟”和“卧薪尝胆”里包含的都是一种超常的意志力，这种意志力是当事人建功立业的基本保障。

作为秘书，首先要确立职业生涯目标和职业行为目标。而且它们应该是符合事物发展规律、经过努力可以实现的设计和预见。

在实现目标的过程中，不仅需要职业秘书掌握各种知识技能，而且必须具有坚强的意志品质，因为坚强的意志是成就一切伟大事业必备的心理品质。只有这样，秘书才能不断克服职场出现的各种困难，始终保持乐观进取的态度去迎接挑战。

(3) 对秘书意志品质的要求。要顺利完成现代秘书辅助管理的工作任务，职业秘书必须具备的意志品质有：自觉性、果断性、顽强性和自制力等。

① 自觉性。指职业秘书的职业行为具有明确的目的性，并能充分认识职业行为的社会意义，使自己的行为服从于社会所要求的品质。

其基本体现是能确定切实可行的行为目标。目标一旦确立，就能毫不犹豫地置身其中，不见异思迁。

② 果断性。指秘书善于当机立断，及时地下定决心做出决断的能力。

主要表现：善于把握时机，不放过任何有利机会；具有较强应激水平，镇定面对突发事件；能审时度势，及时根据情况的变化调节行为。

③ 顽强性。指秘书坚持不懈地克服困难、完成艰巨任务的能力。表现在遇到挫折失败时不被吓倒，不沮丧，始终保持旺盛的精力积极主动地战胜困难。

④ 自制力。指秘书善于自我支配和自我调节的能力。要求秘书在现实的物质利诱前不动心，阿谀奉承前不自喜，讽刺打击前能镇静，蒙冤受屈时能忍耐。

良好的自制能力可以帮助秘书克服自身的缺点，提高自己的修养水平；可以使秘书人员控制自己的情绪，缓解已经出现的矛盾。

(4) 秘书意志品质的培养。职业秘书的意志品质，是在其工作、学习、生活等社会实践中发展和培养起来的，它受多种因素的影响和制约。秘书要培养自己的意志品质，必须从以下几方面着手：

- ① 提高抱负水准。对于秘书人员来说，必须有自己较高的目标定位。
- ② 扩大活动范围。当一个秘书的活动范围越广时，可能遇到的困难就越多，意志力品质就可以得到更多的锻炼。
- ③ 掌握科学的知识和技能。对于秘书来说，既要“有想法”，更要“有办法”；既要有解决问题的实质性的方法和技术，还要掌握职场活动中必备的程序性知识和技能。
- ④ 不断强化自我激励，提高逆商水平。逆商（AQ—Adversity Quotient）又称挫折商，指秘书面对逆境或挫折时产生的不同反应能力。

逆商主要包括控制力、责任感、影响度及持续性四项要素，如表 2.4 所示。

表 2.4 秘书逆商结构一览表

要素	含 义	影 响
控制力	包含改变情况的能力，控制自己对事情反应的能力	一个人的控制力越高，就越能扭转逆境
责任感	秘书与秘书团队成员的责任感越强，就越能共渡难关	高 AQ 的秘书团队，每个成员都会把全队成败视为自己的责任，而不只是完成自己分内的事
影响度	减少问题产生的影响	可以降低挫折的杀伤力
持续性	秘书对挫折的冲击是否挥之不去，会影响他对问题的处理	高 AQ 的秘书只把注意力放在现在能采取的行动上



相关链接

名人与逆商

比尔·盖茨在接受世界八大财经媒体之一的《金融时报》记者采访时说：“我有过颓丧和虚怯。微软公司在每次起飞过程中遇到的困难和阻力一次比一次大，从技术难关、竞争对手的围攻到政府的指控，如果我不是最终以勇气和毅力战胜颓丧和虚怯，恐怕早就被市场竞争的浪潮淹没了。”

意志坚强的秘书，对于来自社会的、工作或学习的逆境压力，都需要承担下来。承受这种压力，首要就是培养忍受逆境的能力；其次是能把所谓的逆境看做是一种机遇，找出扭转逆境的办法。当逆境出现时，相信自己能够掌握自我命运，能够战胜逆境。

逆商 AQ 是衡量秘书个体在逆境条件下，坚忍程度、耐挫能力、抗争特质、生存本领、

胆识风范、心态韧性、人情练达、自强力度等诸项个性心理素养的量化标准。

身处逆境，就该采取一些办法来摆脱逆境带来的烦恼或者压力，始终保持在顺境中那样良好的工作状态。

秘书摆脱逆境烦恼的方式如图 2.9 所示。



图 2.9 摆脱逆境烦恼的方式



试一试

1. 仔细看看下列图形，说说你都看到了什么？



2. 小游戏——心目中的你。

请评出你的伙伴中你认为最适合做行政文秘人员的人，至少列出五条原因。公开陈述。

3. 心理小测验：下列各题中，有 5 个备选答案，根据你的实际情况，选择一个最适合你的答案。

- A. 很符合自己的情况
- B. 比较符合自己的情况
- C. 难以回答
- D. 不太符合自己的情况
- E. 很不符合自己的情况

序 号	题 目	答 案				
		A	B	C	D	E
1	当决定做一件事情时，就立即动手，决不拖延					
2	给自己定的计划常常不能如期完成					
3	能长时间做一件枯燥但却重要的事					
4	练长跑时，常常不能坚持跑到终点					
5	没有睡懒觉的习惯，即使冬天也按时起床					
6	如果对某事不感兴趣，就不会努力去做					
7	喜欢长跑等可以考验毅力的运动					
8	遇到困难时，只要有可能，立即请求别人帮助					
9	学习期间，没做完功课，就不会去玩					
10	面对复杂的情况，常常举棋不定					
11	只要工作或学习需要，没有人强迫，也可以坚持一个月不看电视					
12	有时下决心从第二天开始做事，但到了第二天，劲头就没了					
13	答应了别人的事，就不会食言					
14	如果借到一本引人入胜的小说，在上课时也忍不住偷偷地拿出来看					
15	即使在冬天，也能用冷水洗脸					
16	遇到问题犹豫不决时，很希望别人帮做决定					
17	定计划留有一定余地，以免完不成时太被动					
18	与人争吵时，尽管明知自己不对，也会忍不住说一些使对方听了难受的话					
19	决不拖延应交的作业，即使开夜车也会完成					
20	比一般人更怕痛					

评分规则：

单数题：A 记 5 分，B 记 4 分，C 记 3 分，D 记 2 分，E 记 1 分；

双数题：A 记 1 分，B 记 2 分，C 记 3 分，D 记 4 分，E 记 5 分；

各题得分相加，得出总分。

你的总分：

20～35 分：意志力很薄弱。

36～51 分：意志力较薄弱。

52～68 分：意志力一般。

69～84 分：意志力较坚强。

85～100 分：意志力很坚强。

如果你的意志力不强，就要加强训练。可以针对有关项目中的问题，选择进行。

4. 现实生活中，人们说某些公务员是“四转干部（上午轮子转，中午盘子转，下午台子转，晚上裙子转）”。请问这是一种什么样的认知活动过程？

第3章

秘书个体行为差异



任务设计

项目任务		知识点	技能点
1	认识秘书个人条件与行为差异的关系	了解学历、性别、年龄、外貌、婚姻状况、体质等因素对秘书职业行为的影响	能在行为管理中优化个人条件
2	认识秘书个性及影响个性的因素	1. 了解个性的内涵，个性形成、发展的影响因素 2. 了解个性与职业行为的关系	能塑造良好个性品质
3	认识秘书个性心理特征、心理倾向与职业行为的关系	1. 了解气质、性格、能力的含义及对职业行为的影响 2. 了解需要、动机、价值观、态度、工作满意度的含义及与职业行为的关系	1. 培养与秘书职业相匹配的气质、性格 2. 能利用需要、动机等心理特征调整从业行为



案例分享

请阅读以下案例，分析秘书行为与主体要素的关系：

孙权召集文武百官讨论曹操占领荆州以后的局势，张昭说：“曹操拥有百万雄师，又是借天子之名义，不如投降。”其他谋士都竞相附和，但孙权却沉吟不语。这时鲁肃说到：“诸葛亮先生来了。”

孔明来到孙权幕下，与孙权的谋士们一一见过面。

张昭猜测孔明一定是来游说孙权联刘抗曹的，决定先发制人，对孔明说：“以前就听说先生隐居于隆中，把自己比做管仲、乐毅。这是不是真的啊？”孔明回答说：“这是我自己的志向。”张昭逼问：“可最近听说刘备三顾先生于草庐之后，本来想要借助先生的帮助统一荆州、襄阳，但没想到这些地方一下子就让曹操占领了，不知道先生是怎么参谋的？”

孔明知道张昭是孙权智囊团里坐第一把交椅的，如果不先驳倒他，就不可能说服孙权了；只好回答说：“夺取汉中其实轻而易举，但我的主公刘备躬行仁义，不忍心夺取同族人的基业，所以坚决谢绝了。刘琮他听信谗言，偷偷投降了曹操，才让曹操这样嚣张。现在我主公驻守江夏，自然有很好的打算，这不是等闲之辈所能理解的。”张昭说：“要真是这样，就是先生言行不一致了。先生把自己比为管仲、乐毅。管仲、乐毅可都是济世之才。刘备没有得到先生之前，还能纵横天下，割据城池；现在得到先生了，为什么曹兵一出现，就连败于新野、樊城、当阳，现在躲避在夏口，没有容身之地了？是不是刘备得到先生之后，反而不如原来了？”

孔明听了，哑然失笑，说：“大鹏一飞就是上万里，它的志向怎么能让一群小鸟明白呢？譬如病人染上重病，应当先用小米粥慢慢调养，服用的也只能是和缓的药剂；等到病人五脏六腑调和好了，用肉食补一补，再用猛药来治疗，那样才能让病根全部去掉。我主公刘备刚来找刘表时，军队不足一千人，将领只有关羽、张飞、赵云，这正如病势很重的病人一样。再说新野地方太偏僻，本来就没有把它作为根据地的意思，但在这种困难局面下，我用火攻，让夏侯淳、曹仁等人吓破了胆。我认为管仲、乐毅用兵未必就能做得更好。至于刘琮投降曹操，我主公实在是不知情，而且也不忍心乘乱夺取同族的基业，这才是真正的大仁大义啊。当阳打败了，那是几十万百姓扶老携幼跟随我主公，我主公不忍心遗弃他们，每天行军十来里路，这也是大仁大义的举措。目前是寡不敌众，但胜负乃兵家常事，当年汉高祖就多次被项羽打败，但最后垓下一战成功，这难道不是韩信的计谋好吗？”

这番言语，说得张昭无言以答了。

突然另一个人高声问道：“现在曹操率大军百万，轻轻松松就能拿下江夏，是不是啊？”

孔明一看，是虞翻。孔明回答说：“曹操军队中很多是收服袁绍、刘表部下投降的士兵，都是乌合之众，就算有几百万也是不足为惧的。”虞翻冷笑着说：“你们的军队在当阳被人家打败了，现在跑到我们这里来求救，还说人家不足为惧，这真是说大话骗人！”孔明说：“我主

公数千仁义之师，怎能敌过百万残暴之众？退守到夏口，只是等待时机而已。现在东吴兵精粮足，又有长江天险，你们还想建议你们的主公屈膝投降，不顾天下人耻笑，这样看来，我主公更是不畏惧曹操的英雄了！”弄得虞翻也答不上来了。

.....

大家见孔明对答如流，都感到害怕。张温、骆统二人还想为难孔明时，有一个人忽然闯了进来，厉声说道：“孔明是当世奇才，你们这些人用唇舌为难人家，这可不是对待客人的礼节。曹操大军压境，不考虑打败敌人的计策，就这样磨磨嘴皮子？”大家一看，这是零陵人黄盖，现在是东吴粮官。黄盖又对孔明说：“您为什么不把您的高见和我们主公说说呢，何必和这些人辩论？”孔明说：“这些人不知道好歹，个个来责难，容不得不回答啊。”（参见《三国演义》第43回）



思考与讨论

1. 有人说，在这一过程中，诸葛亮的使命感产生了非常重要的作用，为什么？
2. 从性格、能力角度分析诸葛亮出使东吴为什么能做到稳操胜券？
3. 东吴诸谋士力主投降曹操是出于什么样的动机与需要？



案例分析

诸葛亮少有大志，目标明确，心理成熟，意志坚强。一方面，他必须面对辅臣生涯中暂时的不利局面；另一方面，联吴抗曹是他出山前于隆中对答时就早已定下的基本方略，可见，事态的发展方向完全在他的把握和控制之中。所以，面对东吴群臣的围攻，他能做到从容应对，方寸不乱，为刘备集团争取到宝贵的外援。

缺乏对时局的准确认知，缺乏与主人共度难关的意志品质，考虑的只是自己的个人得失和局部利益，东吴诸臣只能让孙权失望了。

同样的职场情境，同样是辅臣，为什么诸葛亮与东吴张昭等人的职业行为会迥然不同？如何才能从秘书个体行为差异中归纳出一般行为规律，并对其加以控制和调节，使之更好地服务于组织管理系统管理者，是研究秘书职业行为的基本目的之一。



相关知识

传记特征

秘书个体行为变量很多、也很复杂。让我们先从一些易于界定、易于获得的因素（如从

职业秘书人事档案中可直接获得的因素)入手进行分析,可能会更容易理解。

这些因素主要包括职业秘书的学历、性别、年龄、外貌、视力、婚姻状况等。

1. 学历

(1) 含义。学历即受教育的程度,这是职业秘书任职技术资格中的一个重要组成部分。具备一定的文化程度或者受过一定程度的教育,是担当任何行政管理类职位的一个必要条件。

(2) 要求。目前对职业秘书的学历要求一般都是大专以上。必须说明的是,要求秘书具备的学历只是一个外在的便于组织考察的条件,实质上是要求秘书掌握相关学科的知识,其中主要是语言文字(包括语法、逻辑、修辞和写作)、数学和办公室管理等知识。

近年来,各地招考公务员秘书类岗位约占 40%~60% 的名额。由于公务员考试的特殊吸引力,最终录用到相应秘书岗位上的考生,学历往往达到了硕士甚至博士层次。

2. 性别

“男女有别”这个词,用在秘书职业行为的个体差异上也是适合的。男女秘书由于性别不同,思维方式与行为方式不同,从而出现了以下现象。

(1) 秘书职业女性优先。分析目前职业秘书队伍性别结构,女性秘书在数量上占有绝对的优势。其理论解释是:女性的生理和心理特征以及秘书工作的特点决定了女性比男性更适宜于从事秘书职业。相关证据就是,在世界上的大多数国家里,绝大多数秘书职位都要求由女性担任。

(2) 高级秘书、文字秘书以男性居多。尽管女性秘书在数量上占有优势,但有关研究表明,男性与女性之间在工作绩效方面并无明显差异。男女在问题解决能力、分析技能、竞争驱动力、动机、社会交往能力及学习能力方面都未表现出明显差异。虽然不少心理学研究发现女性更乐于遵从权威,而男性更具有进取心和更高的成功预期,但这些差异都是不够显著的。同样,也没有证据证明员工的性别影响到工作的满意度。

所以,如果对不同层级秘书从业人员的性别进行进一步考察的话,我们就发现一个非常突出的现象:智囊型高级秘书、需要逻辑思维能力支持的文字秘书中,男性秘书占有绝对优势。

3. 年龄

绝大多数秘书职位要求从业者在 35 岁以下,其中又以要求在 25 岁以下的居多。

这是因为,秘书直接为上司服务,并承担多种复杂工作,智能与体能同样需要,这就决定了秘书从业人员的年龄一般不能太大。而秘书个体的技能,尤其是在速度、力量、敏捷性和协调性方面,随着时间的推移、年龄的增长也将不断衰退。另外,从事秘书职业时间过长产生的厌倦感和缺乏刺激也同样会影响职业秘书的工作绩效。

但这并不表示秘书职业就是吃青春饭的职业。首先,秘书年龄越大,任职时间越长,面对各种复杂局面的经验也就越丰富,处理相关问题时更能得心应手;其次,年龄大一点的秘

书体现出更大的耐性，与年轻秘书相比更适合于从事程序性强的那一部分秘书工作内容。

4. 外貌

职业秘书是对外的形象窗口，直接代表上司或单位的形象。这就要求职业秘书的外貌无缺陷，视觉感受上能让人感到愉悦。因此大多数秘书职位要求求职者有良好的外貌。

外貌与心态关系密切，俗话说：相由心生。职业秘书良好的心态、乐观的情绪比五官特征更为重要。只要没有太大的五官与形体缺陷，纵然不是天生丽质，也完全可以通过适度的修饰和打扮把自己装点成一个气质高雅、穿着得体的白领人士。问题仅仅在于我们是否掌握了“秘书职业形象设计”的技术技能。

5. 体质

职业秘书承担的任务虽然大多属于脑力劳动的范围，但也具有相当的体力劳动强度，比如耐力、手指灵活性、腿部力量以及其他相关能力，尤其是在要求突击完成某一项中心工作任务的情况下。

因此，秘书职位要求从业者具有良好的体质，以确保任职后能胜任职位规定的各项工作，避免由于体质原因而导致任务的中断。

秘书作为生命个体，在体力活动方面包括 9 项基本能力，如表 3.1 所示，表中列出的这些内容，秘书个体都存在不同程度的差异。

表 3.1 秘书 9 种基本体质能力

序 号	名 称	说 明
1	动态力量	在一段时间内重复和持续运用肌肉力量的能力
2	躯干力量	运用躯干部肌肉（尤其是腹部肌肉）以达到一定肌肉强度的能力
3	静态力量	产生阻止外部物体力量的能力
4	爆发力	在一项或一系列爆发活动中产生最大能量的能力
5	广度灵活性	尽可能远地移动躯干和背部肌肉的能力
6	动态灵活性	进行快速、重复的关节活动的能力
7	躯体协调性	躯体不同部分同时进行活动时相互协调的能力
8	平衡性	受到外力威胁时，依然保持躯体平衡的能力
9	耐力	当需要延长努力时间时，保持最高持续性的能力

6. 视力

所谓良好的视力，一般是以坐在办公椅上能看清电脑显示屏上出现的符号为标准。担任秘书职位必须具有良好的视力，这是由秘书职业行为主要以处理信息为主的特点决

定的。无论是书面信息还是需要通过观察得到的动态信息，无论是具体的业务活动，还是为了维持一种干练的个人形象，眼镜显然是多余的累赘。

7. 听力

职业秘书不仅要处理大量的书面信息，也要处理不少的口头信息。因此职业秘书必须具备良好的听力。对大多数职业秘书的听力要求是：能听清电话中或会场上比较微弱、语速过快、不够清晰的口语以及当地流行的方言。

8. 婚姻状况

在这个方面还没有充分的研究证明婚姻状况对秘书职业行为产生影响的结论。不过，现有的调查与研究表明：领导或主管更希望录用已婚人士担任秘书（或助理）；已婚秘书与他们的未婚同事相比，缺勤率和流动率更低，对工作也表现得更为满意。

婚姻可能意味着责任感的增加，也可能有责任心和满足感的人更倾向于结婚。但是，是否离婚和孀居状况对秘书工作绩效和满意度也有影响？同居未结婚的情况又怎样？这些问题有待于进一步调查研究。

秘书个性概述

1. 秘书个性的含义

（1）个性与秘书个性。在心理学中，个性是一个复杂而广泛的概念，不同的心理学家对个性有着不同的理解。

麦迪认为，个性是决定个人心理和行为的普遍性和差异性特征和倾向的较稳定的有机组合。

凯立希指出，个性是导致行为以及使一个人区别于其他人的各种特征与属性的动态组合。

从行为科学的角度出发，我们可以为个性取一个较简单的定义：个性就是人的一组相对稳定的特征，这些特征决定着特定的个人在各种不同情况下的行为表现。

秘书的个性，是指秘书个体区别于其他秘书的在不同环境中显现出来的相对稳定的影响秘书外显和内隐性行为模式的心理特征的总和。也可以这样理解：秘书的个性即秘书的个体性，就是指秘书人格的独特性。秘书人格是一个复杂的内在组织，它包括秘书的思想、态度、兴趣、气质、潜能、人生哲学以及体格和生理等特点。

（2）秘书个性的特点。主要有独特性、倾向性、稳定性、整体性等特点。

① 秘书个性的独特性。正如世界上没有两片相同的叶子，每个人的个性都具有自己的独特性，即使是同卵双生子长大成人，也同样具有自己独特的个性。秘书个性的独特性是指秘书个体与个体之间在个性上的差异性。由于先天遗传因素、后天生活环境、教育背景及职业情境的不同，形成了彼此不同的心理活动过程与表现方式上的个体差异，构成了每一位秘

书独特的风格。如有的秘书过目成诵，有的秘书非常健忘；有的秘书沉着淡定，有的秘书热情活泼；有的秘书持重缜密，也有的秘书粗枝大叶。这些都是秘书个体之间在个性上的差异性、独特性。

秘书个性的独特性并不排斥他们心理上的共同性，即无论是什么个性的秘书，当需要得到满足时，会感到愉悦、兴奋；反之，会觉得心情郁闷、情绪低落，但其行为表现方式可能各不相同。

② 秘书个性的倾向性。秘书个性的倾向性是指秘书对现实事物所持有的看法和态度，它既体现出秘书个体的需要、动机、信念、理想、兴趣和价值观，又体现出每一位秘书都有自己的选择和特定的行为模式。

如一个爱岗敬业的秘书表现出以苦为乐的情绪体验，在每一个行为细节上，时时处处都能优先考虑到组织与团队的利益。

③ 秘书个性的稳定性。在秘书多种多样的行为表现中，存在着一种隐约而持续的一致性。也就是说，秘书的个性是指秘书身上经常表现出来的、前后一贯的、持续出现的心理特征，而不是指偶然出现的某种心理特征。

如一向老成持重的秘书偶尔也会做出冲动、鲁莽的行为，我们并不因此就认定他是一个粗鲁轻率的秘书。

秘书个性的稳定并不是绝对的稳定，而是相对的稳定。从表现上看，秘书个性一旦形成，就具有相对的稳定性。但随着环境的改变、个人发展以及人际关系的改变，尤其是遇到突发事件时，秘书的个性也会有所改变。特别是年轻秘书，具有更大的可塑性。

④ 秘书个性的整体性。秘书的个性是一个完整的统一体。职业秘书的各种个性倾向、心理过程和个性心理特征都是有机地结合在一起并整体地呈现出来的，决不是偶然性的随机凑合。个性的各个侧面只有同个性的整体性联系起来，才有其确定的意义。

如同样是“狂妄”这—个性特征，在不同秘书身上可能有不同的意义：甲秘书可能是多才多艺、性情孤傲，不自觉地流露出一不屑一顾的神态，这是自信的表现；乙秘书可能是自视过高，自觉不可一世，这就是缺乏自知之明的表现；丙秘书则可能是由于落后于人，自知无力赶上，而以目空一切的神态虚张声势，他那则是自卑的表现。



相关链接

服饰色彩与个性流露

个体对服饰款式、色彩、图案和质地通常会显示出某种偏爱，这种偏爱就是其个性的反映和流露。

其中服饰色彩与个性的关系最为密切。例如：

偏爱冷色调服饰通常表现出安详、冷漠和好沉思冥想的个性；

喜欢暖色调的一般精神饱满，天性活泼好动，富有情感，热情而急躁；

偏爱红色的渴望刺激,好新奇;

喜欢褐红色的,不少是属于多愁善感而又容易与人亲近的类型,秉性柔和温顺;

爱好紫色的人常常具有艺术家的气质或自命清高;

棕色和绿色常常是稳重谨慎性格的人所中意的色调,这些人不喜欢锋芒毕露;

橙黄和橙红是乐观天性的表露;

偏爱白色或银灰色的人往往高雅脱俗;

喜欢黑色的人也许十分谨慎,如果喜欢黑色配紫色的话,则可能是忧郁或悲观的反映;

偏爱黄色,特别是大面积地使用黄色,是醉心现代作风的表现。

2. 秘书个性形成、发展的影响因素

(1) 秘书个性的形成。影响秘书个性形成和发展的因素较为复杂,大体上可分为先天素质、社会物质生活条件、教育背景以及主观努力。正确认识个性形成和发展的要素,对我们加强自身的个性修养,培养良好的个性品质具有重要的意义。

① 遗传因素。日常生活中,人们发现子女与父母之间往往不只是容貌、体形相似,而且性格、智力、兴趣也有某些相似之处,这就是受遗传因素的影响。遗传不仅在身体外形方面表现出某种相似之处,而且由于子女在父母言传、身教的影响下,他们会经常观察和模仿家长的行为,这样在子女身上会逐步表现出父母身上的某些个性特征。因此,家庭几代人在性格、信仰、能力方面有很多相似之处。这很能说明遗传因素对秘书个性形成的影响。

② 身体因素。身体因素主要指秘书的外表和身体的机能对秘书个性的影响。

秘书容貌、体形的好坏对秘书个性会产生直接影响。外形条件好的人容易产生愉快、满足感,这种愉悦感容易使其产生积极向上的个性。反之,外形条件不好的人,容易形成一种心理压力,进而产生一种自卑感,时间一长容易使人形成消极的个性。

同样,秘书身体某一个或多个器官机能有障碍,如神经系统、心血管系统、内分泌系统有残疾,也可能引起秘书个性的变化,如思想压抑、情绪呆板、行动迟缓等。

不过,调查显示,对外表特别满意的秘书总是占特别小的比例,多数在同事眼里外形条件无可挑剔的秘书,他们自己也常常对自己的外形表示不满。这种不满足或许并不代表自卑,而只是代表一种更完美的追求倾向。

③ 社会化因素。这主要指职业秘书少年时期在家庭、学校中,逐步认识并学会如何适应现实环境的过程。

独生子女与非独生子女、最年长与最年幼的子女、表现最优秀与表现最差劲的学生,会受到父母、老师的不同对待。在此过程中,由于受到不同的强化(吃甜头或苦头),影响逐步积累,对秘书个性的塑造起到相当重要的作用。

有些早期影响会随着秘书年龄的增长而衰退、消失,另一些则会留下持久甚至终身的烙印。

④ 组织环境因素。当秘书成年并就业以后,所在组织系统的工作环境继续塑造着秘书的个性。如人际关系的协调,领导的信任,事业的得心应手,都会使秘书的才能、才干得到

充分的发挥，情绪更加饱满，更容易显示出积极、主动、活泼、热情的个性。

除了上述这些因素以外，年龄也会对秘书个性产生影响。不同的年龄阶段，个性都会有明显的区别，这与秘书的思想发展、知识面扩大、经验的丰富有关。

(2) 秘书个性的发展。一般认为，秘书个体出生后直到青少年时期是秘书个性的形成和发展期。

秘书个性的初步形成是从幼儿期开始的。幼儿出现了最初的兴趣、爱好的个别差异，也出现了一定的能力上的差异，初步形成了对人、对事、对自己、对集体的一些比较稳定的态度，也出现了最初的比较明显的心理倾向，这表明幼儿开始形成最初的个性。

童年期儿童在有意识、有目的的集体活动中，自我意识有了进一步的发展，逐步学会按一定原则独立地、批判地评价自己的言行。同时，儿童的道德意识开始发展，慢慢地能初步理解和掌握社会道德原则的实质，并将其用来作为评价自己 and 他人行为的依据。

进入少年期，秘书在个性结构上的主要变化是产生一种成人感，渴望像成人一样独立完成社会义务，要求别人尊重自己，开始对世界上的各种事物和现象产生自己的见解。这是世界观的萌芽时期，表明个性发展到了一个新的更高的水平。

青年初期，是秘书个体身心成熟阶段。这时，职业秘书的世界观初步形成，对世界和人生也有了比较稳定、比较系统的看法；关心并能够认识自己的主观世界，开始主动根据社会要求去锻炼自己，并能按照一定目标和准则评价自己的品质和能力；道德意识在道德行为中的作用日益增强，能从一定的道德观念和道德原则出发解决各种问题。

按照弗洛伊德的观点，个性的大部分取决于少年以前的生活经历。对精神分析理论的进一步发展贡献最大的美国精神分析医生埃里克森，针对弗洛伊德理论的不足之处提出了自己的发展观。他认为，个性的发展并非止步于青春期，而是终其一生的，个性在职业秘书整个生活经历中是不断发展变化的。埃克森将一般人的个性发展年龄分为八个阶段，每个阶段都有其独特的发展任务，也面临相应的发展危机，只有将危机化解，才能顺利地进入下一个阶段，发展健康的人格，否则就将产生适应困难。他认为发展健康的个性特征才是人类发展应追求的目标，因此他的理论是基于健康个性特征的，并不像弗洛伊德重视的是人格异常者的治疗和成长。

现代学者越来越相信个性发展是一个终身过程。美国哈佛大学教授阿吉里斯指出，人的个性终生都在变化、发展，即一个人终生处于成长过程中，慢慢由不成熟趋于成熟，其中个性会发生 7 种变化，如表 3.2 所示。

表 3.2 个性发展过程

不成熟	成熟
1. 被动	——→ 主动
2. 依赖	——→ 独立
3. 少量的行为	——→ 复杂的行为

续表

不成熟	成熟
4. 兴趣浅薄	————> 兴趣强烈而深刻
5. 目光短浅	————> 目光远大
6. 从属的地位	————> 同等或优越的地位
7. 缺乏自我意识，无自知之明	————> 具有自我意识，能自我控制

3. 秘书个性的结构

秘书的个性心理结构是多侧面、多层次的体系，如图 3.1 所示。

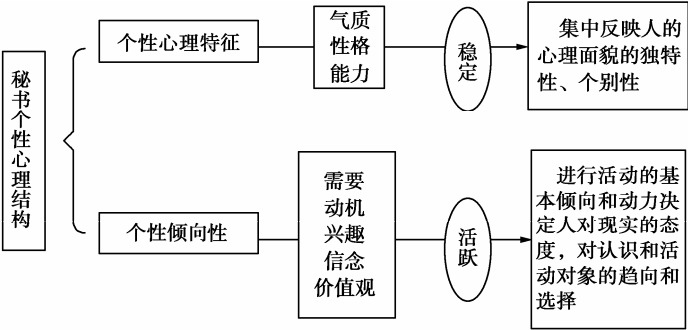


图 3.1 秘书个性心理结构图



相关链接

分辨 4 种员工

GE（通用电器）老总韦尔奇说，他在 GE 做 CEO 的 20 年里始终做的一件事就是不断地分辨 4 种员工。这就是有能力，价值观一致；无能力，价值观一致；有能力，价值观不一致；无能力，价值观不一致。

前两种员工培养重用，后两种员工则坚决要求他们离开团队。

秘书个性心理特征

1. 秘书气质与行为

（1）含义。气质是指一个人的风格或气度。心理学上的气质是指人的脾气、秉性或性情。比如，某人说话像放机关枪、动作麻利、性子特别急；某人说话慢声细语、做事稳稳当当、

性子慢。

秘书的气质是秘书高级神经活动类型特点在行动方式上的表现，是一个秘书比较典型的、稳定的心理活动的动力特征，也是秘书在心理活动和外部动作的进程中表现出来的某些关于速度、强度、稳定性、灵活性等方面心理特征的综合。

(2) 秘书气质的主要类型。按照俄国生理学家巴甫洛夫的高级神经活动类型学说，气质划分为四种类型：胆汁质、多血质、黏液质、抑郁质，职业秘书气质类型亦同，如表 3.3 所示。

表 3.3 气质类型与行为表现一览表

名 称	含 义	行 为 特 点	行 为 表 现
胆 汁 质	以强而不平衡的神 经活动类型为基础的 气质类型	直率，热情，精力旺盛，脾气暴躁， 情绪兴奋性高，易冲动，抑制能力差， 反应迅速但不灵活，心境变换剧烈，具 明显外倾性	精力旺盛，能以极大热情投身于所从事的 活动，开始时能够埋头于工作并能克服工作 中的困难，一旦精力耗尽，就变得情绪低落， 失去信心
多 血 质	以强而平衡灵活的 神经活动类型为基础 的气质类型	活泼，好动，敏捷，反应迅速，喜欢 与人交往，注意力易转移，兴趣和情绪 易变，外部表露明显，具有可塑性和外 倾性	易适应变化的环境，善于交际，在生疏环 境中不感到拘束，精神愉快，比较适应各种 社会活动，对需要付出艰苦努力的事情缺少 热情和恒心
黏 液 质	以强而平衡但灵活 性较低的神经活动类 型为基础的气质类型	安静，稳重，反应缓慢，沉默寡言， 情绪不易外露，注意稳定但难以转移， 善忍耐，具有明显内倾性	善于克制自己，循规蹈矩，能较有条理地 处理各种事情，态度持重，交际适度，显出 从容不迫而又严肃认真的品格，但因缺乏灵 活性而不适于应付多变环境
抑 郁 质	以弱的神经活动类 型为基础的气质类型	情绪体验深刻，感受性较高，易觉察 到他人不易觉察的细节，行动较迟缓， 且不强烈，较孤僻	有较强的坚定性，能克服种种困难，情感 丰富，具幻想力，但常常有挫折感，易动感 情而爆发性差，刻板，缺少激情，不善交际

(3) 秘书的气质及其对职业行为的影响。气质对于秘书的职业行为具有较大的影响，它是影响秘书心理活动的重要因素之一。

秘书的不同气质特点影响秘书活动的效率——秘书工作形成了许多分工，不同气质的人适合从事不同的工作。胆汁质和多血质的人在处理日常事务、与各方面人士打交道的过程中能够做到热情主动，能够高效率地完成工作；黏液质和抑郁质的人安静稳定，工作时表现得比较耐心细致，不容易出差错，能较顺利地完成任务。了解秘书的不同气质类型是对秘书团队人员进行合理分工的重要前提。

① 胆汁质类型的秘书。适合于从事鼓动性与组织类型的工作，能够制造比较热烈的工作气氛，造成一种情绪感染。这种类型的秘书办事果断，不拖泥带水，适合于处理办公室的日常事务，以及进行具有开创性、挑战性的组织工作。

② 多血质类型的秘书。灵活敏捷、活泼好动的特点，决定了他们善于与各种熟悉的和不熟悉的人打交道，因此，他们适合于从事对外联系、交际、公关方面的工作，还适合于处理各种包括人际关系在内的协调工作。

③ 黏液质类型的秘书。此类气质的职业秘书表现得比较沉着冷静，注意力稳定而且工作踏实，适合于从事材料综合及文书处理方面较细心的工作，能够做到工作有条理性。

④ 抑郁质类型的秘书。感受性比较强，思维周密深入，直觉性强，分析问题较深刻，有一定的预见性，适合从事文件起草和提供咨询工作。他们往往能够深化领导思想，使工作经验得以系统化。

(4) 秘书提升气质修养的办法。秘书气质既受遗传因素的影响，又是秘书个体参与社会实践活动的结果。秘书职业活动要求其从业人员具有沉稳、缜密、细致、健谈等气质特点分布于不同的气质类型之中，因此并不能说秘书职业行为与哪一种气质类型能形成绝对的匹配关系。

同时，气质类型本身并无好坏之分。每一种气质既有积极的一面，也有消极的一面。胆汁质的人既可以成为热情主动、生气勃勃的人，也可能成为急躁任性、容易发脾气的人；抑郁质的人既可以成为情感深刻稳定、观察细致敏锐的人，也可能成为孤僻羞怯的人。无论职业秘书先天基础性气质类型是什么，都应该不断加强气质修养，有意识地控制和克服气质中不良因素的影响，才能形成良好的与职业行为相匹配的气质品质。

秘书提升气质修养的具体办法如图 3.2 所示。

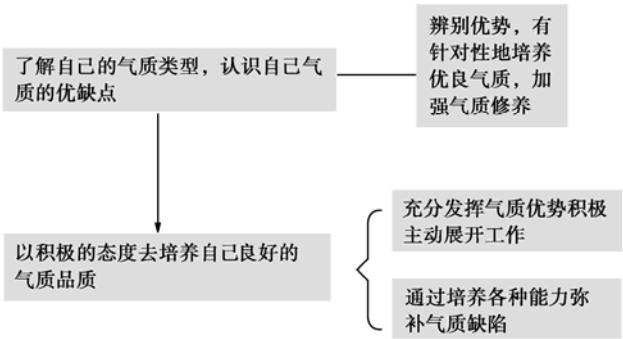


图 3.2 秘书提升气质修养办法示意图

2. 秘书性格与行为

(1) 概念。秘书的性格是指秘书在职业活动与个体生活过程中，所形成的对现实稳定的态度以及与之相适应的习惯性行为方式，是秘书表现在态度和行为上比较稳定的心理特征。

性格主要表现在对现实的态度上，包括对社会、对职业、对他人以及对周围的事物等各方面的态度。

秘书的性格能让人明显地感觉得到，如有的秘书待人诚恳、谦逊、老实厚道、慷慨、大

度；有的秘书则让人觉得奸诈狡猾，时时暗算，斤斤计较，两面三刀；有的秘书对工作认真负责，一丝不苟；有的秘书则敷衍了事，弄虚作假。

(2) 秘书性格的类型。对秘书性格的分类，可以参照瑞士心理学家荣格提出的三分法来划分，如图 3.3 所示。

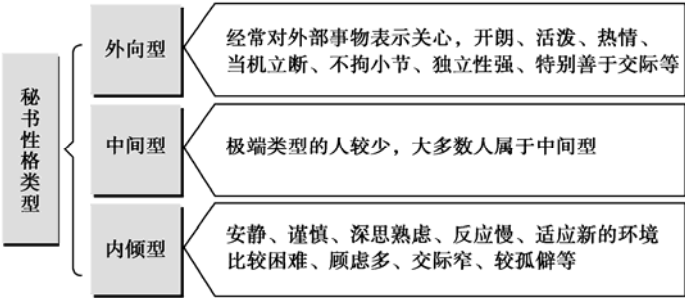


图 3.3 秘书的性格类型



相关链接

性格可能影响身体健康

- 乐观型：比平均寿命长 7.5 岁。乐天派心理压力小，较少发生器质性病变和慢性疼痛。
- 尽责型：善于规避风险，更能保持健康行为，因而更长寿；更能保持健康的血压和血脂。
- 外向型：与乐天派很相似，心脏病发病率较常人低 15%，不容易发生感染，病后康复更快。但这种人比神经质型的人更容易发生肥胖。
- 冲动型：芬兰职业保健研究所的研究人员对 4000 人的调查发现，冲动型性格的人得胃溃疡的风险比其他人高 2.4 倍。
- 兴高采烈型：更容易短命。一种理论解释是，这种人低估生活风险，突发事件一旦出现，他们更可能手足无措。
- 焦虑型：患高血压的风险增加 3 倍。
- 攻击型：更易发生慢性炎症与动脉粥样硬化，进而增加心脏病风险；患周期性抑郁症的风险也更大。
- 害羞型：羞于社交的人更容易发生病毒感染。
- 忧伤型：容易发生情感问题，但他们却抑制自己的情感，因而容易得癌症和心脏病；因冠心病死亡的几率更高。
- 神经质型：易得哮喘、头痛、胃溃疡和心脏病。
- 悲观型：向来被认为最不利健康。与乐观型相比，悲观型的早亡风险高 19%；这种人日后容易发生帕金森综合症。

(3) 气质与性格的关系。著名英国心理学家艾森克在 1953 年出版的《人格的结构》一书中提出了性格特质结构说，其分析图如图 3.4 所示。



图 3.4 艾森克性格特质分析图

这一性格特质分析图既描述了各种性格特征，又使我们明确了气质与性格之间的关系。它认为性格特质可以从情绪的稳定、不稳定和内倾、外倾这两方面来描述，是通过大量实验给出的各种特质相关联的图解。

性格与气质都是在人的社会化过程中逐渐发展起来的，它们有着极密切的联系：气质可以使人的性格带上一种独特的色彩，同样都有谦虚品质的人，黏液质的人带有自制的色彩，抑郁质的人带有胆怯的色彩；同是勤劳的人，胆汁质的人表现为情绪饱满、精力充沛，黏液质的人表现为踏实肯干、操作精细。

气质对性格的形成和发展有较大的影响：胆汁质的人行动迅速而猛烈，争强好胜心较重，往往形成夸张吹嘘的毛病；抑郁质的人不善于交际，挫折感强，往往不太关心集体等。

性格一旦形成，对人的气质又具有改造作用。

具有自觉参与意识的秘书，可以不断地克服抑郁质特点带来的不善交际的消极因素，在与各种人打交道的过程中养成与人交往的良好特征。

同一种气质类型的人可以形成相同的性格，也可以形成截然不同的性格。气质具有两面性，既可以使性格向良好方面强化，也可以使性格向不良方面强化。人的气质无好坏之分，但人的性格却有好坏之分。

(4) 职业秘书的性格要求及其对职业行为的影响。对于职业秘书来说，良好的性格品质

是其正确履行职责职能一个基本条件，必须给予充分的重视。下面我们分析一下对职业秘书影响较大的几个性格特征。

① 自信。职业秘书的自信就是相信自己有胜任某项工作的能力，主要表现在对工作有十分的信心，进而表现出相应的积极性和主动性。

当然，自信是有分寸的，它与自负是有区别的。自信与自负是两种截然相反的性格。自信反映的是秘书在自己所从事的各项活动中有着充分的把握、旺盛的精力，是一种积极进取的人生态度，是对困难的藐视。自负是一种盲目自大的性格，是对自己不恰当的过高估计，自负的人常常表现为盛气凌人、不屑一顾。秘书人员在工作中应做到自信之心不可缺，自负之心不应有。

② 谦虚。谦虚是人们所公认的一种美德，是一种良好的性格品质。

职业秘书是否具有谦虚、谦逊的性格品质，对工作的开展有着重要影响。秘书人员只有谦虚，才能做到尊重他人，才能不居功自傲。

③ 诚实。诚实的性格主要体现在两个方面：一是讲真话，忠诚老实，不弄虚作假，不阳奉阴违；二是要诚实地对待自己，如实反映自己的优缺点，既不夸大，也不隐瞒。

作为职业秘书，必须勇于坚持真理，实事求是，光明正大，敢于同种种粉饰太平、浮夸作风做斗争。

对领导弄虚作假的行为，秘书应该敢于坚持真理，有理、有利、有节，据理力争，不屈服于压力。

④ 宽容。所谓宽容，是指能容忍他人的失误或冒犯，有气度和雅量；不过分计较和追究，能够体谅别人。

职业秘书的宽容是指能以大局为重，不计较小事，在非原则性问题上能忍让；能团结与自己意见不同甚至相反的人一道共事；不嫉贤妒能，能做到取人之长，补己之短，而不是心胸狭窄、故意刁难。

⑤ 幽默。幽默是一个人智慧、机灵、学识、风趣的综合表现，是一种积极乐观的人生态度，它反映了一个人在待人接物活动中所达到的一种内在的精神自由状态。

幽默体现着一个人的处世哲学，具有强大的感染影响力，能够创造出轻松、自由的环境气氛，是人际交往的润滑剂。

美国《韦氏秘书手册》在谈到办公室工作环境中人和人的关系时指出，秘书人员要富有幽默感，因为幽默可使紧张的局面缓和下来。

(5) 职业秘书如何培养自己的性格品质。秘书人员培养良好的性格品质，应注意以下几方面。

① 培养积极的人生态度。积极的人生态度可以使秘书增强战胜困难挫折的信心和勇气，塑造乐观、开朗的性格品质。

② 善于解剖自己，正视自己的性格缺陷。秘书应该善于分析解剖自己，对性格中不利于塑造完美职业行为的缺点应及时加以矫正，更不能有意培养不良性格，“勿以恶小而为之，

勿以善小而不为”。

③ 树立一种榜样，自觉地加以模仿。秘书应善于汲取具有良好性格修养的人的长处，广泛阅读名人传记、文学作品，欣赏优秀影视剧，“知人论世”，借鉴吸收，不断加强性格品质的修养。

秘书个性心理倾向

1. 秘书的需要

(1) 需要的含义。按照行为科学理论，需要是指生命有机体对客观事物需求的一种反映，是生命个体缺乏某种东西时的一种心理状况。

(2) 秘书需要的含义。按照行为科学的一般理论，秘书需要就是秘书个体对客观世界的一种需求，是秘书个体渴求某种东西时的一种心理状态。这种需求和心理状态包括饥则思食、渴则思饮的生理需要和交友、求爱、实现自己人生目标、抱负、理想的精神需要。

秘书需要包括两种成分：其一是定性的、方向性的成分，反映了需要对特定目标的指向性，这是秘书的需要对获得外部满足的外在事物或条件；其二是定量的、活性的成分，代表着指向该目标的意愿的强烈程度。除了极少数需要是先天性、本能性、无意识的固有需要外，大多数需要是秘书在工作组织背景下产生的，是秘书后天工作环境诱发的、从实践中学习和领悟的需要。因此，秘书的需要是对客观存在的某种需要的反映，而且并非完全消极被动，是秘书与客观环境间积极作用与交换过程的产物。

(3) 秘书的需要类型。对秘书的需要类型可以从不同维度进行分类，如表 3.4 所示。

表 3.4 秘书需要类型表

分类标准	类 型	行 为 表 现	行 为 分 析
按需要的根源分	初生性需要	指秘书个体天然性、生物性、原始性的需要	反映秘书个体对于维持、延续、发展个体生命所必需的资源 and 客观条件的需求和欲望。任何生命个体都有这类需要，秘书群体在满足方式上存在一定差异：秘书利用的资源、条件有所不同
	次生性需要	指后天学习得来的、社会性的需要，即秘书在社交、职业活动中通过成功的经验与喜悦、失败的教训与痛苦领悟、建立和产生的需要	秘书个体成长需要、发展需要、友谊需要、自尊需要、实现抱负与价值需要、获得人身安全和生活保障的需要
	一般性需要	介于初生性需要和次生性需要之间的中间性需要	秘书在职业活动中的好奇、喜爱、探索、摆弄、操纵等需要

续表

分类标准	类 型	行 为 表 现	行 为 分 析
按需要的 层次分	温饱类	秘书为维持和提高其职业能力产生的对食物能量、水、氧气、排泄、休息、性、住所及其替代物等生活资料使用价值的要求	延续秘书个体生命、种族而产生的最原始、最基本的需要，是秘书行为最强大的推动力
	健康与安全类	秘书为防止生命个体、情绪、情感受到损害或意外伤害、免遭疾病、失业及经济损失而产生的需要	任何有机体都有追求安全、健康的倾向，秘书也不会例外
	自尊与他尊类	秘书在职场内外希望与领导、同事、朋友保持良好关系，需要个体能力、成就得到他人认可与承认，需要的友情、爱情、忠诚、为一定的群体、组织接纳，需要有所归属	秘书需要学习、培养发展职业能力以胜任职业要求，在职业活动中取得成绩并表现才华。秘书希望得到领导、同事认可、欣赏、奖励，从而获得名誉、地位的需要，它使秘书个体体验到自身存在的价值
	自我发展与自我实现类	秘书需要表现个人情感、思想、愿望、兴趣、能力和个性特征	需要不断完善自己、发展自己，实现自己的理想、抱负、潜力潜能

（4）不同需要层次之间的逻辑关系。秘书需要层次之间存在以下的逻辑递进关系。

① 从人类整体进化的时间顺序来看，或是从秘书个体发展的时间顺序来看，或是从满足需要的优先顺序来看，需要总是由低层次向高层次逐步发展的。

② 低级需要是高级需要的基础，高级需要是对低级需要的发展、升华，是对低级需要在更大时间、空间范围内的肯定。高级需要可使低级需要能够更可靠、更持久地得到满足，即：健康与安全类需要的满足可确保秘书对温饱类需要更可靠、更持久地得到满足；自尊与他尊类需要的满足可确保秘书对温饱类、健康与安全类需要更可靠、更持久地得到满足；自我实现类需要的满足可确保人们对温饱类、健康与安全类需要、自尊与他尊类需要更可靠、更持久地得到满足。

③ 高级需要随低级需要的满足而逐渐产生，并随低级需要的受阻而逐渐衰退，但高级需要具有一定程度的相对独立性。其独立性具体表现为：当低级需要突然得到充分满足时，高级需要不能马上形成并稳定；当低级需要的满足受阻时，高级需要不会马上消失；有时高级需要对低级需要具有某种程度上的反作用或否定作用，秘书个体能够为了某种高级需要的满足不惜完全牺牲低级需要。例如，秘书有时为某种社会荣誉、伦理观念而牺牲自己的温饱类或健康与安全类的需要。

④ 低层次劳动能力的增长严格地受生理极限的制约，层次越高的职业劳动能力受生理极限的制约越弱，从而呈现出越来越大的增长趋势，秘书职业劳动能力的增长主要通过高层次劳动能力的增长来完成。因此秘书最低层次需要的发展变化是非常有限的，只有最高层次需要的发展变化是无限的，需要的层次越高，其发展变化的自由空间就越广阔。

⑤ 秘书个体在生理结构及其功能上差异微弱，而在社会角色及其职能上的差异通常是巨大的，同样，人们在低层次劳动能力上的差距是微小的，而在高层次劳动能力上的差距通常是巨大的，因此秘书在低层次需要上的差距是微小的，而在高层次需要上的差距通常是巨大的。

⑥ 由于高层次劳动能力的增长主要借助于社会力量或他人力量的辅助，这就要求秘书更好地协调与他人之间的利益关系，并自觉地与他人的利益联系起来，因此秘书职业劳动能力越强，就更自觉地使自己成为他人利益、团队利益和社会利益的代表，其“功利视野”就更广阔，就会更自觉地摆脱私利的诱惑，更多地体谅他人的需要，使自己的个体需要自觉地与社会需要或他人需要相吻合。

2. 秘书的动机

(1) 动机的基本含义。动机是激励人去行动的主观原因，人类一切有意识的活动都是由动机引起的。

动机与目的既有区别，又有联系。动机是激励人们去达到目的的主观原因，表明人们为什么要达到那个目的，具有内在、隐蔽的特点。而目的是人所期望达到的活动结果，带有外在、公开的特点。动机决定着目的，目的在一定程度上反映着动机，二者既有一致性，又有矛盾性。即便有时人的目的相同，动机却有差别。

动机与行为既有区别，又有联系。行为是人在环境影响下所引起的内在生理和心理变化的外在反映。动机是行为产生的原因，行为是实现动机的活动。在现实生活中，动机与行为的关系是很复杂的。动机可以表现为感觉、兴趣、意图、信念、愿望、理想等各种形式，它是由需要决定的，其实质是需要，但需要并不直接引起人的活动。只有当需要表现为动机，激起和维持人的活动时，它才成为推动人们进行活动的原动力。

(2) 秘书动机的含义。秘书的动机是指秘书的意识针对特定目标而产生的内驱力或冲动，是推动秘书从事某项职业活动满足一定需要的意向、愿望、信念等。

秘书动机与秘书需要的关系：一方面，二者都是秘书个体缺乏某种东西的反映，存在密切的联系；另一方面，二者又存在一定的区别，需要不一定和特定的目标相联系，而动机却与特定的目标相联系。秘书的动机有多种多样的表现形式，可以是感觉、兴趣、意图、信念、理想等各种形式。

(3) 秘书动机的基本特征。秘书的动机一般具有以下三个基本特征。

① 动机的更替性。是指在同一时间，秘书可能有多种不同性质的动机同时存在，但这些动机的强度和力量不尽相同。秘书若干动机的集合构成秘书的动机系统，在秘书动机系统中，往往有一种最强烈的动机，它对秘书的职业活动起主导作用，我们称其为优势动机。有时，这些动机相互抵触而发生冲突，强度高的动机替代低的动机。

② 动机的清晰度。是指秘书个体对可见到的或可预见到的某一特殊目标的认识程度。不管个体是否意识到，动机都是有指向性的。衡量秘书动机的清晰度指标主要有两点：一是选择行为的自觉性；二是语言行为。

③ 动机的活动性。是指秘书个体形成某种动机后，能对秘书职业行为发生推动作用，表现为对其行为的发动、加强、维持，直至终止。

④ 动机的复杂性。是指秘书主观上同一动机可能产生不同的行为，同一行为也可能由不同的动机所引起。我们可从三个方面来把握：第一，多种动机中必有一种主导动机；第二，秘书内心思维和外在言语上的不一致；第三，秘书内心实际起作用的动机与意识到的动机不一致。

(4) 秘书动机的功能。秘书动机系统决定秘书行为，作为秘书职业活动的直接推动力的动机，具有以下三种机能。

① 始发机能。就是激发秘书个体进行某种职业活动的机能。

② 选择机能。就是促使秘书选择职业活动的目标，使职业活动朝着特定方向、预期目标进行。

③ 强化机能。秘书动机对秘书个体的职业活动起着调节、控制作用。

总之，秘书动机是激励秘书人的职业行为的主观因素，是秘书职业行为的直接推动力，决定着秘书职业行为的目的和方向。秘书行为是受主观意识支配的行为，与动物的本能行为存在本质上的差异。动物猎获食物行为、防范伤害行为、性行为均属与生俱来、适应环境的求生存的本能行为，秘书职业行为属于理性的人类辅助管理行为，是从辅助管理、辅助事务处理的实践中学习、丰富、提高的。秘书动机与秘书行为过程如图 3.5 所示。

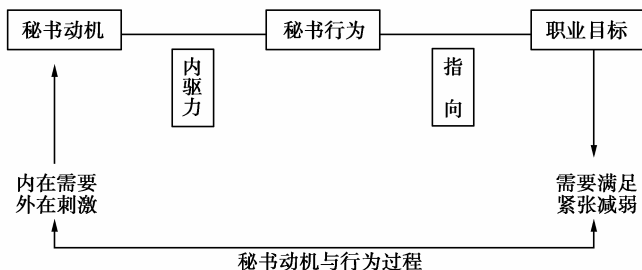


图 3.5 秘书动机与秘书行为过程示意图

(5) 影响秘书动机的因素。秘书动机是在秘书主观需要与职业环境共同作用下通过内驱力和诱因的形式激发的，这是秘书动机产生的基本模式。但在具体职业情境中，秘书动机产生的实际情形要复杂得多，影响秘书动机产生的其他因素有：秘书的文化价值观、秘书的情感因素、秘书的认知因素等。

① 秘书的文化价值观。在一定文化背景下形成的秘书的价值观是秘书用来判断、评价事物价值标准并进而用以指导其行为的心理倾向系统，它制约着秘书个体去发现客观事物对于自身的意义、设计、规划并实现自己的职业生涯目标。秘书价值观是秘书个体在后天学习、职场实践中逐渐形成的，一旦形成，就具有相当的稳定性，秘书主体时时、处处都会自觉不自觉地根据自己内在的尺度来判断客观事物的价值。由于每一位秘书的价值观不同，因而对事物的评价和认识也就存在差异，进而影响到秘书对该事物的需要状况或程度，对秘书行为

产生相应的推动作用。

秘书的价值观尽管多种多样,但从表现形式上分析,价值观的主要表现形式是兴趣、信念、理想,价值观对秘书行为的影响也是通过这些形式表现出来的。

② 秘书的情感因素。情感是人类对客观现实的态度的表现,秘书情感对秘书个体行为、职业活动具有增力或减力的作用。同一需要、同一动机系统的支配下的同一秘书,情绪高涨与情绪低落时其职业活动的强度存在十分显著的差别。情绪高涨时,他会积极进取,不达目标誓不罢休;情绪低落时,遇到阻力就会犹豫不决,畏缩不前。正如马克思指出的:“情绪激情是人指向自己的对象努力追求的性能。”“热情就是一个人努力达到自己目标的一种积极的力量。”¹科学心理学创始人冯特认为情绪在意志行为中具有动力性作用。简单的意志行为引起冲动,复杂的意志行为引起有意行为和选择行为。而冲动行为的简单意志起源于原始情感,有意行为表现出立意情感,选择行为中包含着相反动机的斗争,形成意志过程中的决断情感。²

③ 秘书认知因素。秘书认知因素主要包括以下几方面。

a. 秘书效价和期望评价。心理学研究证明,目标或诱因能否激起个体的行为,取决于它对个体所具有的价值大小及所获得的概率,前者称之为效价(Valence),后者称之为期望(Expectancy)。个体行为动力为效价与期望的乘积(阿特金森 Atkinson,1964),因此,可以推导出以下结论:秘书个体行为的激起取决于秘书个体期望目标或诱因对秘书个体所具有的价值大小所获得的概率,用公式表示如下:

秘书行为动机=秘书效价×秘书期望

秘书效价和秘书期望是指秘书个体的主观认知,而不是客观实际。对于同一人,同一事,秘书可能做出不同的认知评价,而不同的评价结果对秘书个体的行为动机将产生不同的影响,一般而言,秘书对客体的效价评估和期望评估越大,动机的强度就越大。

b. 秘书自我效能感。秘书个体对期望的估计,很大程度上与个体对自己所从事的职业活动的胜任程度的判断有关,而秘书个体自我能力的判断则将影响其行为动力。心理学家班杜拉(Bandurai)认为,在个体行为动机过程中,起主要作用的不是个体能力,而是个体对自己能力是否能够胜任该项工作任务的知觉——即自我效能。

秘书自我效能是指秘书个体对自己从事秘书职业所具有的能力的主观评价和确信。它对秘书行为的影响具体表现为:

- 影响秘书个体活动的选择性;
- 影响秘书个体活动的坚持性;
- 影响秘书个体对职业活动中所遇困难的态度;
- 影响秘书个体从事职业活动的情绪状态;
- 影响秘书个体在从事职业活动时新行为的习得与习得行为的表现。

c. 秘书目标意识。目标是行为所要达到的目的,也是引发行为动机的外部条件刺激。

1 《马克思恩格斯全集》第3卷第644页。

2 李新旺.生理心理学.北京:科学出版社,2001.

目标与诱因有一定的相似性，也有区别。诱因是外部提供的刺激物，目标是行为主体设定的行为方向。在一般情况下，目标与方向并不完全统一。只有当二者统一时，才能在同一事物上获得统一。

秘书主体动机使秘书个体的行为指向一定的职业目标，反过来，职业目标的设立也通过秘书自我激励机制，对个体动机起调整作用。因此，秘书目标意识也是影响秘书个体行为动力的因素之一。具体表现在：

——职业目标明确性，秘书头脑中对职业目标的认识越清晰、越具体，越有利于引发秘书个体行为动力；

——职业目标的适当性，秘书主体确立的职业目标过高，将降低成功概率；反之，将降低成功价值；

——职业目标的价值性，职业目标的实现对满足秘书个体需要越有效，其价值越高，越有利于增强秘书主体行为动力；

——职业目标的自觉性，一方面，职业目标的设立是否出于自觉；另一方面，是对目标实现程度的充分认识，包括对行为结果的原因的了解和相应的目标调整。

d. 秘书归因作用。心理学上的归因（Attribution）现象是指人们对导致一定行为结果的原因的推论。秘书归因是指秘书在某项活动结束后，总结成功经验或失败教训的心理与现实行为。它既是秘书个体也是秘书团队对自身行为进行的反思和再认识，将影响秘书个体及秘书团队后续行为的动力。一般而言，将行为结果失败归因于外部环境因素或不可抗力因素，会降低后续行为的努力程度；反之，将行为结果归因于内部的可控制性因素，将增强后续行为的努力程度。

3. 秘书的态度

（1）态度的含义。态度是个体对客体的感觉、思想和预向的习性。感觉是个体的情感因素，思想是个体的认知因素，预向是个体的行为偏向因素。这三个因素共同构成态度的复杂反应。

（2）秘书态度的含义。秘书态度由秘书认知、秘书情感、秘书行为倾向三要素构成，包括秘书对秘书、对领导、对同事、对组织、对职业、对政党、对社会制度、对父母以及对代表具体事物的观念的倾向性。

秘书的态度对秘书职业行为具有指导性和动力性影响。这是因为秘书的态度依赖秘书行为来表现，秘书行为的动力蕴涵于秘书态度之中；秘书的态度影响其对客观世界的认识，而这种认识又加强了秘书的态度。

（3）秘书态度的特征。秘书的态度具有五个方面的特征。

① 社会性。秘书的态度不是一种先天的本能冲动，而是经后天学习形成的，是在秘书工作实践中通过职业环境、社会环境的影响逐渐形成的。秘书态度一旦形成，又反过来作用、影响职业环境、社会环境。

② 针对性。秘书的态度都有一个特定的对象，这个对象可以是具体事物（如某人、某

事)，也可以是一种状态、观念（如对说谎者、对政策理论），秘书态度反映出或暗示出主客体的关联性。

③ 稳定性。秘书态度一旦形成，就具有持久、稳定的特点，一般不会随意改变。因此，秘书专业学生应该重视培养自己良好的职业态度，切勿等错误态度形成后再行矫正。

④ 内隐性。秘书态度是秘书内在的心理体验，无法直接观察，只能通过对秘书言行的观察来确定。言论、行为举止、表情是态度流露的渠道，无论如何掩饰，态度作为一种行为的心理准备状态，总会或多或少地流露出来，这需要见微知著、由此及彼的功夫。有时，对本身态度的自省也有利于推断他人的态度，这就是将心比心，就是“上半夜想想自己，下半夜想想别人”。

⑤ 可调节性。秘书的态度虽然具有一定的稳定性，但随着秘书世界观、人生观、价值观以及社会观念的改变或调整，相应的秘书对人、对事的态度也会有所改变。

（4）态度的本质。态度的形成基于以下原因：信念；价值观；冲动和吸引力；行为方式或行为倾向。

基于信念和价值观形成的态度称为一般行为倾向，这是一种处于核心地位的态度。这种态度形成以后，对行为产生的是深远而广泛的影响，会影响到生活的方方面面。如年轻人视灯光迷离、震耳欲聋、开放暴露的迪厅为天堂，他们的长辈却认为那是不干不净甚至是极度危险的地方。

（5）说服的策略。许多人都做过与自己的信念、价值观相冲突的事情，出现这样的行为有时是为了获得比较有诱惑力的东西，有时是为了逃避现实的压力或惩罚。当类似的行为多次重复以后，态度就会随之发生改变。

说服的方式主要有三种，即逻辑驱动式、情感驱动式、利益驱动式；同时要考虑说服角度、说服时机、说服场合三个要素，具体如图 3.6 所示。

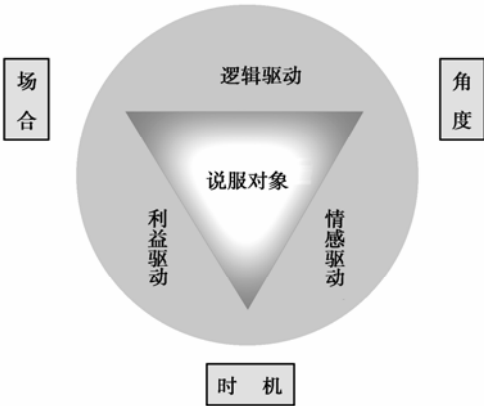


图 3.6 说服方式与影响说服的因素

4. 秘书的从众

(1) 从众的含义。“从众”是一种比较普遍的社会心理和行为现象，是指个人受到外界人群行为的影响，通过向社会压力让步，以使自己的认知及行为符合群体的、社会的标准和规范。通俗地解释就是“人云亦云”、“随大流”；大家都这么认为，我也就这么认为；大家都这么做，我也就跟着这么做。心理学实验结果表明，在测试人群中仅有 35.6% 的被试者没有发生过从众行为。社会心理学家认为，人类有一种天然的冲动去模仿他人的行为，这叫做社会从众行为。

(2) 秘书从众的含义。秘书的从众是指职业秘书在职业环境中因受到周围环境的影响而使自己的认知及行为符合职业道德、行为规范的心理与行为现象。

秘书工作是一种制度性、程序性、规则性很强的工作。为了稳妥地实施管理行为，客观上要求秘书工作有制度的按制度办事，无制度的按惯例办事。按惯例处理的职业行为就是秘书从众心理的具体体现。

(3) 秘书从众的特点。秘书从众行为的特点主要表现为以下几个方面。

① 引起秘书从众行为的压力可能是真实存在的，也可能是想象的。很多情况下秘书个体想象中的群体优势倾向也会对秘书个体行为造成压力，使其选择与想象中的大多数倾向相一致的行为。

② 群体压力可以在秘书个体意识到的情况下发生作用，使秘书个体通过理性选择而从众，也可以在没有意识到的情况下发生作用，使其表现为“人云亦云”的盲目跟从。

③ 尽管从众有时并非个体本意，但却是个体的自愿行为，即表现为自愿性。从社会心理学的角度来说，有一些很重要的原因影响着从众心理产生乃至引发从众行为。

(4) 秘书从众的作用与影响。从众是人类社会存在的一种必然的社会现象，又必然在社会生活中发挥一定的作用。从众有着不容忽视的作用和影响。

① 积极作用。其一，秘书思维上的从众定式使秘书个体产生一种归属感和安全感，能够消除其孤单和恐惧等心理。许多时候，如新政策颁布实施时，求新问题出现时，资深秘书习惯于先了解周围同事的反应，并在看到收益或没有产生不良后果时跟进，这样可以避免行为失误；即使失误也可以因“法不责众”而产生安全感。其二，通过秘书之间的互动、模仿、感染而产生从众定式、从众思维，在一定程度上有利于学习他人智能经验，扩大视野，避免固执己见和盲目自信，修正自己的思维方式。

② 消极作用。它可能压抑秘书主体个性，束缚秘书主体思维，扼杀了行为主体创造力，甚至于成为流言、谣言的温床。



试一试

1. 就“男性适合做职业秘书吗？”这个主题，组织一个小讨论。

形式：自由组合，两组辩论。

时间：3~5 分钟。

步骤：

(1) 自愿组合成“正方”与“反方”；

(2) 先请双方各派代表阐述观点；

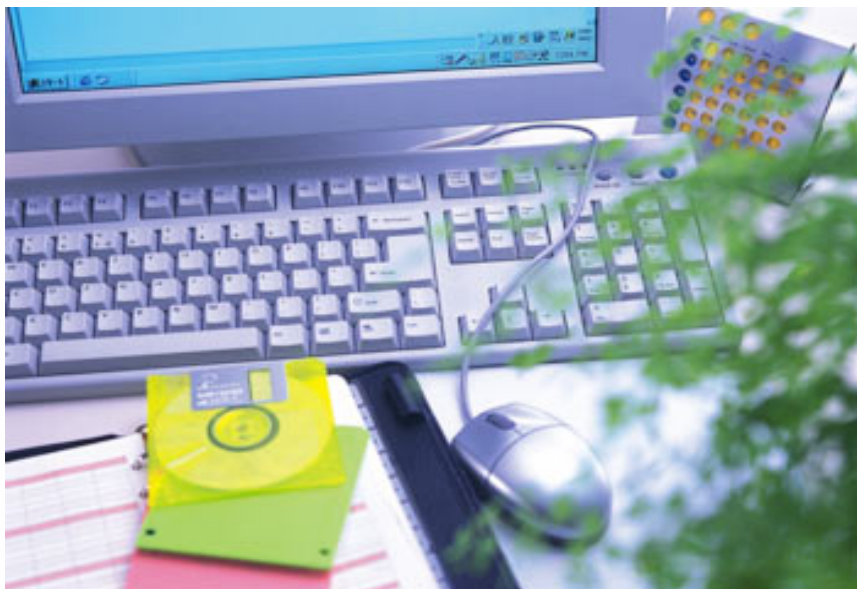
(3) 然后，双方自由辩论。

每人发言时间限制在 2~3 分钟。

2. 调查职业秘书应具备什么样的个性要求。

第4章

秘书行为环境分析



任务设计

项目任务		知识点	技能点
1	了解办公机构类型及对秘书行为的影响；明确不同性质、不同层级办公机构对秘书行为的影响	办公机构的含义与类型	能根据不同类型、不同层级办公部门调整个体职业行为
2	明确领导行为风格对秘书行为的影响	领导行为风格的含义与类型；几种主要的领导行为理论	能根据不同类型领导行为风格调整个体职业行为
3	掌握不同秘书团队风格、秘书文化建设对秘书行为的影响	团队风格的含义与基本类型；秘书文化建设	能根据不同类型团队行为风格、秘书文化调整个体职业行为
4	认识相关部门行为风格对秘书行为的影响	相关部门行为风格的含义与类型	能根据不同类型相关部门调整个体职业行为



案例分享

请阅读案例，分析外部环境因素对秘书职业行为的影响：

李白（701—762），字太白，号青莲居士。超异寻常的艺术天才和磅礴雄伟的艺术力量使他成为继屈原之后我国最杰出的浪漫主义诗人，有“诗仙”之誉。

不过，李白的职业生涯目标并不是要成为文学家或诗人，他的梦想是“为帝师”，准确地说想通过“为帝师”实现“兼济天下”的理想。为了实现这一经世济用的目标，他没有选择科举常规道路，而是通过“干谒”、“平交王侯”扩大交际圈，通过隐居养望的“终南捷径”扩大自己的知名度和美誉度，终于于天宝元年（742年）奉诏入京供奉翰林，时年42岁的李白实现了担任“帝师”的“近臣”宿愿。

李白将玄宗比于汉武帝，把自己比于司马相如，自信将代草君言。他在翰林院“代诏”三年，生活上享受了皇帝“亲为调羹”的殊荣，政治上通过草拟《和蕃书》等重要公文参与治国安邦，在内政外交上均做出了自己的贡献。

但是，唐玄宗需要的主要是李白的文学才华，李白极尽“倚马可待”之诗学才艺、异域成长带来的音乐才华体承上意，写出了许多歌功颂德、赞美君王游宴、贵妃舞姿的文辞与韵律皆美的诗篇：“名花倾国两相欢，常得君王带笑看”。时人对其文学天才的认同多与这段翰林供奉经历相关，以后他对唐玄宗常怀知遇之感、对这段皇帝近身秘书生涯始终保持着一一种温暖的回忆。

“帝师”生涯的结束与李白得罪同僚有关。两唐书均记载：“（白）尝沉醉殿上，引足令高力士脱靴，由是斥去”，“白尝侍帝，醉，使高力士脱靴。力士素贵，耻之……白自知不为亲近所容，益骜放不自修”，终于被玄宗“赐金放还”。

利用近臣身份参与政务的大门关闭后，李白远赴幽燕之地，谋求通过军幕继续发展。不久，安史之乱爆发，玄宗西逃于蜀，后颁布“诸王分镇”诏。永王李璘奉诏起兵，派幕僚韦子春三上庐山延请李白。联想当年隆中三顾佳话，李白兴奋地离开隐居地庐山，以入永王军幕作为实现“帝师梦”的新契机：“但用东山谢安石，为君谈笑静胡沙”。后来有人为他“附逆”或惋惜或开脱，应该是出于对李白的景仰而产生的感性判断，联系他一以贯之的帝师梦想就能理解他的行为动机了。因为对于李白，永王“三顾匡庐”正是他梦寐以求的新机遇，入永王幕完全是李白必然的选择。

最让人叹服的是当他已届垂暮之年（61岁）、老病缠身之时，既已经历“翰林供奉”的大荣耀，又侥幸从长流夜郎的大挫折中遇赦而返，李白依然踏上投李光弼幕府加入平叛队伍的征途。虽然路只走到一半终因老病缠身不得不折返族叔李阳冰处养病，其建功立业之心又何其雄也！

“苟无济代心，独善亦何益”。李白渴望通过谋臣策士的帝师身份辅佐明君圣主。天下太平即让百姓和平耕织、乐业安居，使朝政臻于至治；一旦战乱发生，则投笔从戎，大定寰宇。

他反对滥用武力,“乃知兵者是凶器,圣人不得已而用之”。他维护祖国统一,《和蕃书》表达了他的和平外交理念。从李白身上我们可以看出他对自己济世才能的高度自信及济世救民的强烈责任感,为此他奉献了全部热忱和毕生心力,遭受挫折而自我激励,愈挫愈勇,表现出较成熟的政治理想。(参见《李白的情商与帝师梦想》,载《时代文学》2008)



思考与讨论

1. 为追求自己的政治理想,李白主观上做出了哪些努力?
2. 试分析李白政治理想最终未能实现的原因。



案例分析

要成就一番事业,主观上的努力非常重要。出身商人家庭的李白社会地位低下,但他利用自己的姓氏优势、战国以来形成的干谒风气、隐居养望与入赘宰相府等非常规手段形成的人脉关系、李唐王朝招揽隐逸之士的人才政策成功地实现了自己的辅臣梦想。

但客观环境对主体行为同样产生或推进或制约的作用。秘书的热忱与领导工作重心、决策意图是否一致,团队成员是否配合、是否形成合力,以及时局的变迁等,无不左右个体行为的客观效果与其个人事业的发展。

当然,客观环境因素终究只是外因,外因通过内因而产生影响。



相关知识

秘书行为环境因素是指秘书行为主体以外的能对秘书职业行为倾向、职业行为方式、职业行为态度产生影响的所有客观方面。

这些客观方面主要包括:办公机构因素、领导风格因素、团队风格因素以及随机因素等。

办公机构因素

1. 办公机构的含义

所谓办公机构,是指组织系统中按一定的宗旨和方式结合形成的办公部门的结构模式,也就是秘书机构设置形式。

不同的组织结构形式对秘书职业行为具有显著的影响,并进而形成相应办公方式与秘书职业行为特色。

2. 办公机构类型

在不同性质、不同时期的各类社会组织中，办公机构存在一定的差异性。秘书结构模式主要有以下几种。

(1) 分理制秘书办公部门。这是规模较大、级别较高、采用部门办公的办公机构结构模式，采用分理制的秘书办公机构是整个组织系统的一个部门。国家、省部级机关办公部门实行此种制度，办公部门称为“办公厅”，相当于厅级机构，厅下设局，局以下设处、室或科等，分别处理信息、政策研究、调研、督导、信访（客服）、公关、行政事务等秘书事务。其主要特征是秘书人数众多，分工明确、精细。

(2) 综理制秘书办公部门。基层部门、基层组织普遍采用的办公结构模式。主要特征是采用不分部门办公的形式，由秘书机构综合管理领导机关的一切日常工作。办公部门中秘书从业人数少，人员精干，秘书和秘书之间（如果有两名或两名以上秘书的话）分工不明确，只是弹性分工而已。

(3) “主管+助理”式秘书办公部门。这一模式也可称为“一对一”式办公部门设置模式，即一位上司配备一名秘书（助理）的办公部门设置模式，地位特别高的上司也可能配备多名秘书（助理）。这些秘书（助理）直接为顶头上司（direct supervisor）提供专业服务，业绩培训、考核、奖惩、晋升由其主管与企业秘书处（室）共同决定。¹

这一模式多为现代企业所采用。在我国，则多为有涉外背景的企业、公司采用。这种方式能有效提高公司管理效能，该模式图如图 4.1 所示。

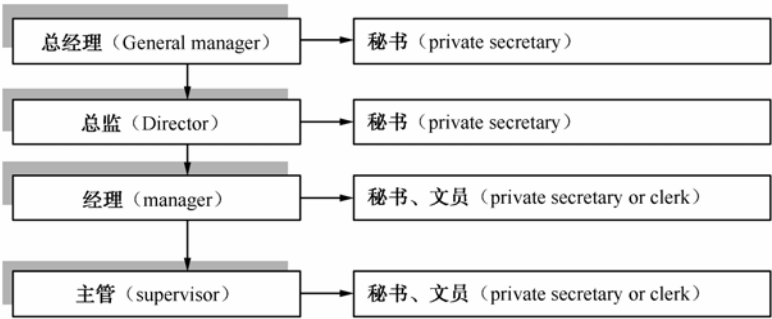


图 4.1 “主管+助理”式办公部门设置模式

(4) SOHO 等新型秘书办公空间。Internet 这种社会信息化和网络化的潮流为现代秘书工作模式带来了梦幻般的变革。SOHO (Small Office Home Office 小型家居办公室) 即基于网

1 杨剑宇. 涉外秘书的分类和隶属关系. 上海: 秘书, 2007 年第 2 期 P29.

络广泛应用产生的一种数字化办公模式。有关资料显示,IBM公司属下的20%以上的员工取消了坐班制,在美国已有1000万人实现在家中远程办公,约占美国全部工作人口的10%~13%,而且SOHO在其他国家也呈增加之势。虽然SOHO目前并非办公室工作模式主流,但SOHO的出现和兴起为社会总体资源配置、企业管理运作效率、甚至经济格局都带来了一系列变化。SOHO是值得秘书学界关注和研究的课题,因为这一工作模式的变化与其职业行为息息相关。也许明天上司就不需要你赶到单位去签到,你可以通过“上网”在家中为他提供辅助性服务工作。

除了SOHO,IBM公司正在推行“行动办公室”,该公司员工上班没有固定办公室,也没有固定座位。员工进公司时,先去每一层楼的电脑系统查询空闲的座位,再根据自己的需要登记座位。IBM公司希望实施一套三维环境网路,使管理者和员工直接联络,还可以和分公司甚至客户连成工作网络,构成虚拟办公室甚至虚拟团队。

以网络为基础设施,以笔记本电脑为办公设备的环境,让办公室永远在你身边已经不是神话。传统办公室的时间和空间概念已经被延伸,只要可以利用电脑和通信工具,人们可以在任何地点任何时间从事秘书工作。

社会的发展让传统秘书工作条件和环境不断演变、进步,弹性上下班时间等多元化工作模式使秘书工作机构呈现出新的特点。

3. 不同形式办公机构对秘书行为的影响

(1) 分理制办公机构对秘书职业行为的影响。规模较庞大、分工较明确的分理制秘书机构,对秘书职业行为提出专业精深的素质要求,秘书知能结构与职业行为既具有传统秘书的通才特色,又具有某一领域专才特色。

鉴于高层领导机关的主要任务是把握宏观方向,制定方针政策,因此对秘书职业行为既有专业精深的要求,又有综合素质全面的要求,即对秘书工作的量和质均提出了较高的要求。在此类秘书机构中,也存在设置分支机构的倾向。有些属于办公厅(室)的工作业务,已经从办公厅(室)中分离出来,设置了相对独立的机构,或在内部设置若干分工明确的处(室)分别承担。

组织系统行政级别越高,其办公机构设置的规模也相应扩大,对秘书职业行为提出的专业精深的要求就越明显。²

(2) 综理制办公机构对秘书职业行为的影响。单一设置、功能复合的基层秘书机构,对秘书从业人员职业行为提出的是基础宽厚的要求,一二名秘书要应对组织中繁重的行政办公事务,要为多名上司提供不同层次的服务,就要求秘书是通才、是多面手,同时也要求秘书具有良好的主动性。

2 吴明忠. 论秘书机构设置与秘书素质要求双三角对倒定律. 上海: 秘书, 2007年第2期 P3.

基层秘书人员必须具备有别于传统秀才型秘书的素质。文字综合、协调督办、信访调研、档案、统计等知识与技能,虽然不可能样样精通,但至少要求能拿得起、放得下。在基层组织办公部门从业的职业秘书必须把自己培养锻炼成多面手,不断拓宽知识面,加强基本功。

(3)“主管+助理”式办公模式对秘书职业行为的影响。在这种模式下,职业秘书的主要职责是让主管从复杂的行政性事务中解脱出来,以致力于专业研究、专门管理。对秘书职业行为的要求主要侧重于语言表达与沟通技能。在专业知识与专业技能方面,虽然并不一定需要秘书达到主管具备的专业水平,但秘书应能了解主管的专业背景及其工作性质,掌握主管的工作动态,因为这是助理与主管沟通的基础。

许多主管往往感觉到,新聘秘书由于不熟悉专业业务而有用起来不顺手的现象。但他们也并不愿意从技术岗位上选聘助理(秘书),因为那样必然会影响到本单位技术骨干的培养。虽然从内部技术岗位上选拔上来的助理(秘书)存在与上司沟通方便、所撰写文稿更切于实际等诸多好处,但技术尖子把宝贵的时间耗费在行政类事务并不是组织系统管理者愿意看到的局面。

(4)SOHO等新型秘书办公空间对秘书职业行为的影响。SOHO跟传统秘书工作模式最大的不同是不拘工作地点,工作时间也相对自由;SOHO使企业员工数量更精减,使工作场地需求减少;缓解了上下班拥堵的都市交通,节约了办公成本。同样,它也存在一定的挑战性。

第一,SOHO对秘书的素质要求更高,要求秘书更有自制力,能完全掌控自己的职业行为,也就是说秘书自己能更有效地管理时间,切实把握工作进度和工作质量。

第二,可以避免公司中传统意义上复杂的秘书人际关系,但秘书如何在新的工作环节中与他人协同工作又是一个崭新的课题。有时由于缺乏同事支持,秘书的安全感会大打折扣,容易产生心理上的紧张与焦虑,从而影响工作质量。

第三,适度的时间管理与控制是SOHO模式成功的关键。工作和生活的界限模糊就可能出现两种极端的情形:一是自己的生活空间被压缩得很小,秘书可能成了只知道工作的人;二是因为家庭中各式各样的诱因比较多,秘书容易产生惰性,因而降低了工作效率。

第四,挑战传统的企业管理模式和秘书管理模式。SOHO对传统管理制度、对企业文化带来了很大的变革与挑战:如如何培养SOHO员工对企业的归属与认同、如何建立和弘扬企业文化、工作计划如何得到有效的实施、如何考核工作业绩、保密工作如何进行等。



相关链接

办公建筑与办公模式

我国的办公建筑,1980年开始就有两种形态的争论,一是一个个小房间,行政机关习惯的那种,当时没有宽带等现代手段,就是电话通信,建筑功能简单。1990年年初开始实现网络化,建筑上就做了综合布线。一部分办公室做成大空间的,而且是开放式的。

现在提倡的是人文关怀,建筑师拿到一个工程,只要甲方条件允许,都希望做一个共享

空间，为什么呢？就是提升建筑品位，增强企业形象，提供人际交流的空间，看似挤出了一部分办公室，但实际上有更多功能意义。

有些大公司、大企业，甚至设有会所、员工俱乐部和健身房，就是充分体现了对员工的人文关怀，办公建筑走进了一个新时代。

4. 不同性质、不同层级秘书机构对秘书行为的影响

秘书办公机构由于所属组织系统所有制性质不同，或相同所有制形式下行政级别不同，对服务于该秘书机构的秘书职业行为存在着不同的要求。

政务、事业单位秘书职业行为性质政治性强，要求职业秘书政策性强、理论水平高，能确定正确的政治方向，具有坚定的政治立场、政治情感。

在企业组织从事商务秘书工作的秘书，以及从事私人秘书、钟点秘书工作的，对其职业行为的政治性要求相对较弱。

但在对秘书职业行为要求的效率性、保密性、忠诚性、完美性，则不同性质的秘书办公部门对秘书职业行为的要求殊无二致。

高级（省部级以上）领导机关秘书、中级（地市级）领导机关秘书和基层（县乡级）领导机关秘书对秘书素质和秘书行为的要求不同。

基层秘书在具体工作和直接辅助上司工作方面需要付出较多精力，直接的代办行为也很多；而高层秘书则可能在工作指导思想、方案选择和思维方式上发挥间接作用，对高级秘书的素质要求主要是如何提高哲学与理论素养、如何培养宏观眼光和战略思维方式、如何处理专业研究和领导艺术之间的关系。

不同层级秘书机构对秘书素质和秘书行为的要求形成两个互为倒置的三角形关系，如图4.2所示。

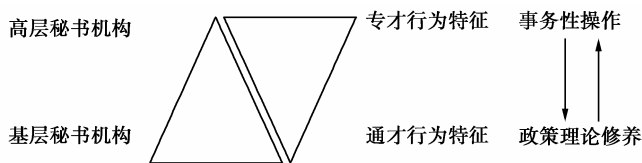


图 4.2 秘书机构与秘书行为要求关系图

领导行为风格

1. 领导行为风格的含义

领导行为风格是指一定组织系统领导者行为艺术与领导者个人风格，它是维护组织系统运转、实现组织目标的重要因素。

从秘书职场环境因素来看,领导行为风格是秘书职业行为最重要的制约因素之一。积极向上的领导行为风格能对秘书履职行为产生积极的影响,能提高秘书行为绩效和秘书工作满意度;秘书个体成长、秘书职业生涯发展前景无不与领导行为风格息息相关。

在秘书现实的工作环境中,往往权力大于规范,有的秘书为了规范化付出了惨痛的代价。有一位很敬业的办公室主任,服务前两任领导的时候大家对他的反映特别好。第三位领导上任了,新官上任三把火,第一把火肯定先烧办公室,局长办公会(决策会)不开了,而以局务会(通气会)来代替;以前,局长办公会以办公室为主体,先由秘书收集议题反映给领导,但新来的领导议题要自己选,材料也要自己写,这样一来,办公室主任一下找不到方向了。提思路吧领导又要求创新,弄得办公室主任很有危机感,后来办公室主任忍不住说原来的领导是如何如何做的,讲多了被新领导听到了,办公室主任自然就再也没有办法做了。

2. 几种主要的领导行为理论

(1) 领导者权变理论。领导者权变管理理论形成于 1970 年。所谓权变,就是权宜机变,该理论认为,要根据组织系统内外条件随机应变地进行管理,没有什么是一成不变的、普遍适用的“最好的”管理理论和方法。

权变管理的理论基础是超 Y 理论。超 Y 理论认为,管理的指导思想和管理方式要视工作性质、环境特点、成员素质等因素而定,不能一概而论;人们加入组织的需要类型有差异,人们对管理方式的要求有差异,影响组织结构和管理方式的因素有差异,人们对工作的亲和力有差异。因此,在制定计划、组织结构模式以及工作方式中均应体现权变思想。

(2) 二维领导模式理论。这是行为科学家不断研究和探索出来的一种管理思想。二维领导模式中的维度主要指领导对人的关心程度和对工作的关心程度。主要内容包括以下几方面。

① 领导四象限理论。1945 年由俄亥俄大学提出。行为科学家斯托格第等人认为,组织中的领导行为主要包含以下两个因素:主动结构和体谅结构。他们把领导的行为归并为两个方面,一是主动的结构,指以工作为中心;二是体谅的结构,指以人际关系为中心。同一位领导人可能这一方面所占的比重大,而另一方面所占的比重相对就小。通常情况下,领导行为是两方面兼而有之的一个综合体。同时,这两种因素并不是互相排斥的,可以而且应该把它们结合起来。

四象限理论用两根轴线的图示法来表示领导行为,画出了表示主动结构同体谅结构这两个因素组合情况的四分图,如图 4.3 所示。

在第一象限中,领导人对主动结构和体谅结构均非常关心;在第二象限,领导人最关心的是领导与部属之间的关系,互相尊重的气氛较浓,而对工作的关心程度稍低;在第三象限,领导人最关心工作维度,对工作高度主动,但忽视对员工的关心;在第四象限,领导人对员工和对工作都比较漠视。

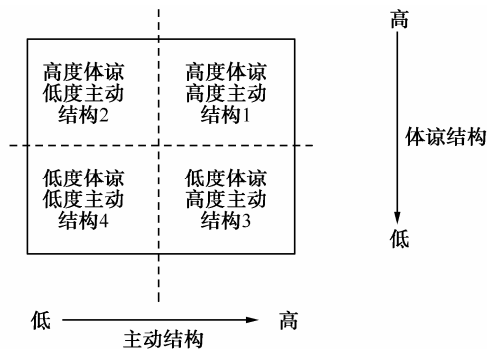


图 4.3 领导行为四分图

领导行为的四象限理论可以使我们认识到领导行为能同时兼顾的两个方面，具体是哪一种比较好则视具体情况而定。

② 管理方格理论。1964 年由美国行为科学家布莱克等人（莫顿）提出。管理方格理论（如图 4.4 所示）指出，企业中的领导方式存在着“对人的关心”和“对生产的关心”两种不同的结合。他们提出的管理方格法，主要是为了避免在企业管理的领导中趋于极端的方式，即或者是科学管理，或者是人际关系；或者以生产为中心，或者以人为中心；或者以 X 理论为依据，或者以 Y 理论为依据；应该采取各种综合性的领导方式。

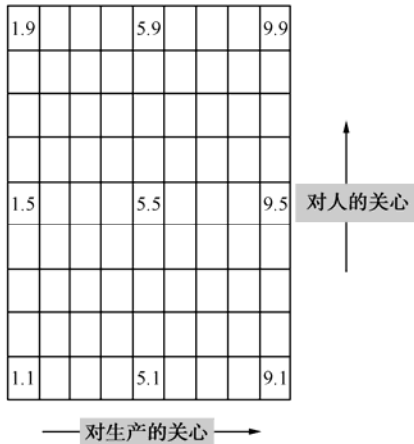


图 4.4 领导管理行为方格图

自上而下，领导对员工关心的程度由高到低；从左至右，领导对生产关心的程度由低到高。图中共有 81 个小方格，代表了 81 种“对生产的关心”和“对人的关心”这两个基本因素以不同比例相结合的领导行为方式。

在“9.1”管理行为模式中，领导管理行为的重点放在对工作和作业的要求上，不太注意人的因素，管理人员权力很大，他们负责计划、指挥和控制下属行为，以便实现企业的生产

目标，这叫做“任务型管理方式”。

在“1.1”管理行为模式中，领导对人和对生产两个因素都很少关心，因而必然导致失败。这是很少见的一种极端情况，叫做“贫乏型管理方式”。

在“1.9”管理行为模式中，领导强调的是满足员工的需要，认为只要员工心情舒畅，生产就一定能搞好，而对指挥监督、规章制度等不够重视，这种叫做“乡村俱乐部型管理方式”。

在“5.5”管理行为模式中，领导承认管理人员在计划、指挥和控制上的职责，但主张计划、指挥和控制的功能主要应该通过引导、鼓励而不是通过命令来实现。这种管理方式既不过分偏重员工的因素，又不过于偏重生产的因素，比较容易营造和谐的组织气氛；缺点是缺乏革新精神，员工的创造性得不到充分发挥，在激烈的市场竞争中难免失败。这叫做“中间型管理方式”。

“9.9”管理行为模式表明在“对生产的关心”和“对人的关心”这两个因素之间并没有必然的冲突。这种管理方式能使组织的目标和个人的需要最理想、最有效地结合起来。它要求领导者能创造出这样一种工作条件，使员工充分了解问题，真诚关心工作成果。因为，当员工了解了组织系统的整体目标，并认真关心其成果时，他们就能自我约束、自我指挥和自我控制，而无需管理者用命令形式对他们进行指挥和控制了。这可以称为“战斗集体型管理方式”。

这种管理行为模式可以用来培训管理人员。领导和主管应该客观分析企业内外各种情况，努力把自己的管理行为模式改造成为“9.9”型的战斗集体型，以取得最大化的管理效率。

(3) 经理角色理论。美国行为科学家明茨伯格等人首创经理角色理论，这是一种具有长远指导意义的领导行为理论，即使在今天，经理角色理论仍然具有现实的应用价值。

他们认为经理工作有以下6个特点：

- a. 工作量大，步调紧张；
- b. 活动短暂，多样琐碎；
- c. 把现实的活动放在优先地位（经理倾向于把注意和精力放在现场的、具体的、非常规的活动）；
- d. 喜欢采用口头交谈方式；
- e. 重视同外界和下属的信息联系；
- f. 权力和责任相结合。

经理担任的角色多达10种，即挂名首脑角色、领导者角色、联络者角色、信息接受者角色、信息传播者角色、发言人角色、企业家角色、故障排除者角色、资源分配者角色、谈判者角色。这10种角色是一个相互连接的整体，不能割裂开来。

(4) 支持关系理论。这是美国行为科学家利克特提出来的，该理论认为，领导者要考虑下属员工的处境、想法和希望，支持员工实现其目标的行动，让员工认识到自己的价值和重要性，认识到自己在工作中的经验有助于个人价值的实现。由于领导者支持员工，就能激发起员工对领导者采取合作态度和抱有信任感，并支持领导者，这就叫相互支持原则。

在所有的管理工作中，对人的领导是最重要的中心工作，其他工作都取决于此。造成企业生产率差异的主要原因是各企业领导者所采用的领导方式不同。生产率高的企业采用的是以员工为中心的领导方式，管理人员强调的是工作中的人际关系，只进行“一般性的”而不是“严密的”监督。结果不但生产率较高，而且团体中凝聚力强，士气高，员工不安情绪少，离职率低。生产效率低的企业采用的是以工作为中心的领导方式。领导人关注的中心是工作、是生产，对工作的技术方面更感兴趣，对员工的监督过于严密，制度设计过于苛刻、烦琐，并常常对员工施加不必要的压力，对琐碎事情横加指责，动辄予以批评和处罚。结果，团体凝聚力薄弱，士气低下，员工普遍缺乏安全感，不安情绪大，离职率高，生产效率低下。

3. 领导行为风格类型

美国爱荷华大学 Lewin 及他的学生们研究归纳出以下三种领导行为风格形态。

(1) 专制形态 (Autocratic)。领导习惯于将职权集中，习惯指示部属具体的工作方法、喜欢片面地制定决策、限制员工的参与。

在这种形态下，既能产生突出的执行力，同时也存在相当的决策失误风险。

(2) 民主形态 (Democratic)。领导习惯于让员工参与决策，喜欢大量授权、鼓励大家一起共同决定工作目标与方法、通过有效的回馈来发展员工的能力。

在这种形态下，员工工作质量与工作满意度都比较高。

(3) 放任形态 (Laissez-faire)。领导人习惯给予员工完全自由的决策权，让员工自由地选择他们认为合适的方法来完成工作。

在这种形态下，员工得不到具体的指导，管理绩效较差。

4. 领导行为风格对秘书行为的影响

(1) 楷模作用。领导在组织系统中的职能地位决定了他应该成为所有员工的榜样和楷模，而对于秘书而言更是如此。因为领导与秘书既是工作中的上下级关系，在生活中又是亦师亦友的关系。秘书自觉地以自己服务的领导作为自己职业生涯中的引路人，从领导身上秘书既能学到实施管理行为的原则立场，也能学到许多处理具体工作事项的方式方法，还能学到处理组织系统内部与外部复杂人际关系的立场、态度与策略，而领导者的人格魅力更是吸引秘书为组织和领导尽忠尽职的精神力量。

领导对组织系统的高忠诚度、对员工与生产的高度关心成为秘书的精神楷模与榜样，秘书行为风格将受到领导行为风格潜移默化的影响。



相关链接

中国官员的道德楷模传统

——“不以物喜，不以己悲。居庙堂之高，则忧其民；处江湖之远，则忧其君；是进亦

忧，退亦忧。然则何时而乐也？其必曰‘先天下之忧而忧，后天下之乐而乐’欤？”（范仲淹《岳阳楼记》）

——“无端嫁得金龟婿，辜负香衾事早朝。”（李商隐《为有》）

——“嗟余听鼓应官去，走马兰台类转蓬。”（李商隐《无题》）

——“不寝听金钥，因风想玉珂。明朝有封事，数问夜如何。”（杜甫《春宿左省》）

——“吏不畏吾严，而畏吾廉；民不服吾能，而服吾公。公则民不敢慢，廉则吏不敢欺。公生明，廉生威。”（明朝永乐年间理学大师曹端和天顺年间清官年富先后创作而成）

（2）约束作用。从某种意义上说，领导与秘书的关系是授权与受命的关系。领导的言行对秘书职业行为具有直接的支配和约束作用。无论是公开场合的显性秘书行为，还是私人化场合的隐性秘书行为，均受到上司行为风格的约束与制约。

领导机关的行政命令同样可以视为一种特殊的领导行为，这种约束力就更强。如 2008 年年初，河南省信阳市市委、市政府召开全市干部作风建设动员大会，发布了“五条禁令”。其中“禁止在工作日中午饮酒”最引人注目，并特别规定惩罚措施：明知故犯者，就地免职。8 月 13 日，信阳市市委书记王铁透露：“禁酒令”实施半年后，比上年度酒类招待费用下降 30% 以上，政府接待费用仅酒水一项节约近 4300 万元，相当于一个小县的财政收入，用这些费用可以建一个工厂，建 40 到 50 所小学。而贵州铜仁市德江县为了扶持“扶阳古城”旅游业，由县委、县政府专门发文件定下以“隋唐扶阳古县城”为支撑开发旅游的基调，正式成立“乡村旅游开发办”，要求干部带头前往旅游。将领导行为转化成行政命令，其约束作用相当明显。³

（3）激励作用。领导对组织系统中全体员工都应有一套完整的激励手段与措施，而在这一体系中，秘书无疑是这一激励体制中享受较多、获得实际利益较多的群体。无论是精神层面还是物质层面，只要秘书在履行自己的岗位职责，一般都能得到领导、尤其是主管领导的关心和支持。有领导说，不会关心秘书的领导其实就是不善于关心自己，这是有一定道理的。

秘书从领导处得到关心，是领导从内在动机上对秘书的激励，也是秘书忠诚服务于领导的内驱力。



相关链接

成功人士 = “社会闲杂”吗

有头有脸的成功人士喜欢称呼自己为“社会闲杂”。这些人中有经常在财经电视节目中的特约嘉宾，也有将打下的一片江山交给职业经理人管理，自己处于半退休状态的老板，还有诸多投资银行界的人士。

典型的场景是，当有人问他“请问您是从事什么行业的？”，他们会带着高深莫测的矜

3 《中国青年报》2008.10.22.

持微笑，慢条斯理地吐出六个字：“我-是-社-会-闲-杂。”

这个说辞很有点中国特色。让人想到《世说新语》里那些自诩为闲云野鹤，实际上无时无刻不在伺机而动的谋略家或者名士们。他们捋着下巴上的胡子，一面表达出对社会秩序和功名利禄的漠视，一面热衷于结交权贵或者名士，尤其是著名名士。

“我是社会闲杂”还携带了优越感，就像20世纪80年代的“我是某公司总经理”、20世纪90年代的“我是某公司驻华首席代表”和21世纪初的“我是公司总裁”一样。这种优越感部分源自于他们在行业中所处的权威地位，部分源自于在媒体上的曝光率——“社会闲杂”们有资本认为，他们应该被相当一部分人认识。而对方竟然不认识，真是岂有此理！

还有一种可能，就是不想跟对方多解释。抬眼一看，估计是业内小辈或者无知无畏的小屁孩，说了他也不懂，不如一句话噎死他，叫他不要再问下去。只是社交场合这样做好像有欠礼貌，既然出来社交，更专业的做法是让尽可能多的人开心。

朋友提到2000年左右他在一个私人聚会上遇到中国地产界名流潘石屹、张欣夫妇的窘况，那时他还不知道这对夫妇的大名。他问：“请问您是从事什么行业的？”张欣愣了一下，然后笑道：“造房子的。”面对同样莽撞的问题，这个回答比“社会闲杂”务实得多。（参见2007年6月英国《金融时报》中文网专栏作家：谁谁谁）

秘书团队风格与秘书文化建设

1. 秘书团队风格

（1）含义。所谓秘书团队风格，是指办公部门在职秘书、文员之间经过较长时间磨合后形成的秘书部门整体性的工作作风与工作态度。

在秘书团队工作风格之外，秘书个体风格同样可能保持相当的独立性，但毋庸置疑的是，秘书个体风格必然受到团队风格的影响。这种影响不在于有没有，只在于影响力的大小、程度、方式各有不同而已。

许多部门和行业的在职秘书并没有秘书专业教育背景，他们一开始对秘书职业技能了解并不多，但后来他们能够成为优秀的职业秘书，其秘书工作技能往往是以传统师徒相授式传承的。在传授职业技能的同时，前辈秘书行为风格对后辈秘书行为风格的影响之深广则更加显著。

（2）秘书团队风格的基本类型。根据秘书办公机构与秘书职业行为特点的不同，可将秘书工作团队分为大中型团队、小型团队、临时性团队。

① 大中型团队。所谓大中型秘书团队，是指分理制的秘书办公机构中秘书人员组成的工作团队。其主要特点是人数众多，分工细密。在规模性现代企业中，采用“主管+助理”型结构模式的助理队伍，由于工作性质相同，平时组织业务培训、业务交流的机会甚多，尽管助理们分属不同部门办公，服务于不同的部门主管，也可视为一个团队。

② 小型团队。所谓小型秘书团队，是指采用综理制的秘书办公机构中秘书人员组成的工作团队。其主要特点是人数少，分工弹性大。在小型秘书团队中，要求团队成员工作主动性更强、协作意识更强。

③ 临时性团队。所谓临时性秘书团队，是指为了完成某项中心工作、临时从各秘书办公单元中抽调一部分秘书人员组成的工作团队。其主要特点是随工作任务的产生而产生、随工作任务的完成而解散。其人数则可多可少，工作任务简单、轻松时，抽调的秘书人员少，团队规模就小；反之，规模就大。

按秘书团队工作运行特点与成员关系，可将秘书团队分为创造型、维持型、内耗型团队。

① 创造型秘书团队。所谓创造型秘书团队，是指秘书团队中全体成员均能认同共同的团队管理目标，并能全身心投入其中。在团队集体利益与个体利益发生冲突的时候，为维护团队利益，即使牺牲部分个体利益也在所不惜；团队各成员之间形成了共同的追求，能相互补台，相互弥补彼此工作中出现的失误；每位秘书的职业劳动不仅仅在于完成本职工作本身，更在于创造价值。

这种秘书团队可称之为天堂型团队。在这种团队中，每一名秘书从业人员都能人尽其才，都得到良好的发展，都能充分实现自我价值。

② 维持型秘书团队。维持型秘书团队的一个主要特点是缺乏团队整体目标，缺乏共同的价值追求。在此前提下，有的团队成员之间关系和谐，有的成员之间关系并不和谐，或者面和心不和，但彼此都能相互约束，以避免产生直接冲突。

③ 内耗型秘书团队。在这种团队中，秘书与秘书之间互不买账，明争暗斗，相互拆台而不补台；彼此为个体利益、小团体利益而不惜损害团队整体利益、长远利益，不惜损害组织系统整体的、长远的利益。

这种秘书团队可称之为窝里斗型团队，或可称之为地狱型秘书团队。在这种团队中，每位秘书成员都无法专注于事业，正直者必须防范冷箭、暗箭，居心不良者专门琢磨害人，缺乏健康向上的组织氛围，最终难免形成双输、多输局面。

(3) 不同团队风格对秘书行为的影响。秘书个体与所在秘书团队应该形成一定的匹配关系。团队匹配就是指同一个工作团队不同风格的成员之间的相互配合与协调情况，它们是一个工作团队整体行为风格的有机组成部分。在影响秘书职业生涯的因素调查中，职业理念、个人品牌、专业技能、经验资历、性别年龄、个人素养、体貌素质、心理素质、社会关系、随机因素、团队匹配所占的比重各不相同，都在不同程度上影响着秘书职业行为。有关影响秘书职业行为的因素及所占比重如图 4.5 所示。

从图 4.5 中可以看出，团队匹配因素对于秘书个体职业成就的影响远远大于秘书专业技能的影响。

秘书团队行为风格对秘书行为的具体影响表现为以下三个方面。

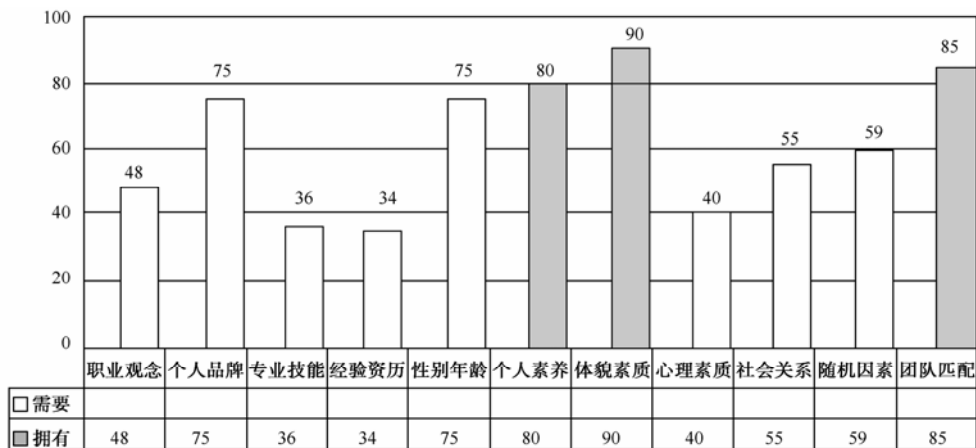


图 4.5 秘书职业行为影响因素

① 同化作用。作为秘书团队中的一员，秘书与工作同伴之间存在一种相互同化的影响力。环境可以改变一个秘书人的职业行为，环境也可以造就一种优秀的秘书职业行为，秘书与秘书团队之间经过沉淀逐步形成的办公部门人文环境对秘书职业行为的作用与影响是显而易见的。

② 催化作用。对于秘书个体的潜能与潜力，秘书自身和周围同事都会感觉到这是个未知数。但到了一定的职业情境，我们发现秘书个体潜能就有了表现的机会和释放的空间。秘书工作团队需要秘书个体发挥其作用，秘书个体在这种环境中就能找到自己的地位，实现自身人生价值。同时，秘书个体也日趋成熟。我们觉得，正是工作团队各种各样的需求提升了秘书个体的职业行为能力，秘书团队辅助管理工作需要对秘书个体成熟起到的是催化剂般的作用。

所以，职场中这样的事例屡见不鲜：很多秘书并不看重一时工作报酬的高与低，他们更在意在这个团队中自己能不能学到新的东西，能不能得到培养和锻炼。如果能，即使待遇不太高，即使工作辛苦，很多秘书也觉得无所谓。因为他们感到自己的确有所得，觉得自己找到了属于自己的位置，实现了自己的人生价值。

③ 制约作用。秘书团队风格对秘书个体职业行为的制约作用存在两种形式。第一种，是外在的显性的制度性约束；第二种，是内在的自省式文化环境的约束力。秘书职业行为既被第一种约束左右，也不可避免地受到第二种约束力量的制约和影响。其中，第二种力量即秘书个体内省式约束力的制约力，对于秘书行为能力的影响应该更大、更深刻，因为这是发自内心的力量，比外在的力量更持久、更深入、更自觉。



相关链接

赞美同事赢得上司青睐

赞美作为一种语言艺术，在调剂人际关系中起着不容小觑的作用。美国《幸福》杂志曾对美国500名年薪50万美元以上的企业高级管理人员和300名政界人士进行调查，其中33.7%的人认为：人际关系畅通最核心的就是学会赞美别人。

不要吝啬你的赞美，赞美上司、赞美同事、赞美下属，因为它既展示了你的善良、真诚、坦荡和高尚，也给了他人自信和勇气。

上司对下属的赞美，是对下属工作的肯定，赢得下属好感和信任的同时，也激发了下属积极向上的信心；同事之间的赞美，既有助于建立同事之间的真挚情谊，也能更充分地体现团结合作的团队精神。

职场专家谭一平认为，人际关系其实是张网，但大家都只注意到与上司之间纵向的经，却忽视了与同事之间的纬。不妨尝试在办公室里担当另一种角色，多称赞你的同事。一句由衷的赞美或一句得体的建议，同事会感觉到你对他的重视，无形中增加对你的好感，也拉近了与同事之间的距离。

不要以为对着同事说一句赞美的话会让自己吃亏，其实适度地赞美同事不仅能完全融入同事中间，还能让上司“一不留神儿”就从同事那儿得知你的平易近人和大度，你可能会顺理成章、顺应民心地获得更多的发展机会。（参见《天津日报》，作者：杨引平）

2. 秘书文化

（1）含义。所谓文化，本指人类社会历史发展过程中所创造的全部物质财富和精神财富，也特指社会意识形态。（《辞源》）

所谓秘书文化，就是秘书职业发展历程中形成的特殊的意识形态。

（2）结构与内容。秘书文化结构包括精神层面、物质层面、制度层面三个层次，包括以下五个方面的内容。

① 秘书工作的目标与宗旨。任何群体与职业的存在，都有其特定的目标与追求。商人以追逐利润为目标，军人以服从命令为天职。秘书的产生与存在，就是辅助组织系统管理者治理环境，为取得最佳管理效益服务。

② 共同的价值观。所谓价值观，就是人们评价事物重要性和优先次序的标准体系。秘书群体有其共同的思想意识、信仰和行为准则，其主要内容大致包括：甘当无名英雄，为领导集体或主管个人及时提供幕后的第一流的服务；充分发挥沟通协调的作用，做组织正常运转的“润滑剂”；平等待人，与组织内外建立良好人脉关系；关注细节，追求卓越。

③ 作风与传统习惯。秘书文化从本质上说，是秘书在共同的工作过程中产生的一种共识与群体习惯，这种群体习惯与秘书传统作风传承关系极大。秘书“忠诚、奉献、保密、廉

洁”等职业道德便集中体现了秘书文化的作用与传统习惯。

④ 行为规范与规章制度。如果说秘书工作的目标、共同的价值观、作风与传统习惯是秘书文化中的“软件”部分的话,规章制度与行为规范就是秘书文化中的硬件部分。在秘书文化建设中,行为规范与规章制度配合软件部分,使秘书文化得以发展和传承。

⑤ 物质载体。如国际秘书节、傅西路先生所做《秘书之歌》,都是秘书文化硬件建设的重要组成部分。



相关链接

秘书之歌

天地无垠争一隅,方寸之间蕴神奇。江长海阔墨作舟,山高路远纸为骑。凝神何曾分昼夜,堃行常思为民计。风光无限笔端舞,华章谱就心自怡。

青发边上白丝缕,衣袖渐宽何所惧。日月如梭增雄心,霜雪似剑砺壮志。才情得展写春秋,汗水浇开花几许。人生有涯知无涯,精诚不懈求真谛。

稻香麦浪闻莺啼,舞蝶花雨惊牧笛。红墙绿瓦夕阳柳,白帆远影碧波里。江山如画装胸中,风云尽美收眼底。双手掘开幸福泉,遍饮甘霖笑桃李。(来自《秘书工作》)

(3) 秘书文化的特点。秘书文化主要有无形性、软约束力、相对稳定性和连续性等特点。

① 无形性。秘书文化中包含的共同的工作目标、价值观和行为规范是作为一种群体心理定势及氛围存在于职业秘书中的。在秘书文化的影响下,现代职业秘书能自觉地按照秘书群体的共同价值和行为准则从事秘书职业活动。这种影响是潜移默化,很难精确度量 and 计算的,因此秘书文化是无形的。

② 软约束力。秘书文化对秘书职业行为产生影响,主要不是靠规章制度一类的硬性规定,而是靠秘书核心价值观对秘书的熏陶、感染和诱导,使职业秘书产生对秘书职业的认同感,自觉按照秘书职业共同的价值观及行为规范去工作。秘书职业行为因合乎秘书文化的要求而得到领导、同事、员工的承认与肯定,从而获得心理上的满足与平衡;反之,就会受到规劝、教育、谴责与排斥,从而产生挫折感、失落感。

③ 相对稳定性和连续性。秘书文化具有一定的稳定性和连续性,能对秘书职业行为产生长期的影响,不会因为某一组织日常的细小的变化或领导、秘书的去留而产生变化。

从历史发展的角度来考察,秘书文化也会随着时代、环境的变化而不断地充实和变革;要保持秘书职业的活力,也应该鼓励创新。从当前情况看,秘书文化的国际性融合已经成为大势所趋。

(4) 秘书文化对秘书职业行为的影响。加强对秘书文化的研究与建设,充分利用秘书文化的作用,可以让在职秘书更好地理解秘书职业精神,稳定秘书工作队伍,利用从众心理、认同心理形成心理定势,激化模仿心理,化解挫折心理,提高秘书工作辅助管理质量与综合服务水平。

① 引导作用。秘书文化的引导作用，就是让秘书文化把秘书个人价值与行为取向引导到组织系统、秘书辅助管理系统所确定的目标上来。因为秘书文化能在一定具体的条件下将秘书群体的事业心和成功欲转化成具体的职业生涯目标、职业信条和行为规范，形成职业秘书的精神支柱和精神动力，自觉为所在组织管理系统服务，因此，优良的秘书文化的建设实质上是建立秘书群体动力机制。这一动力机制的建立，能使秘书理解组织整体目标并为之努力奋斗，而且可以激发其创造性，激发其奉献精神。

② 规范作用。作为一个职业和行业，常常需要制定一个工作和行为标准来保障服务质量，这是十分必要的。但是，具体的物质层面的规章制度再多，也很难规范每一位秘书每一个具体的职业行为，更不可能消除职业秘书对规章制度的逆反心理与对抗心理。秘书文化作为一种软规范，正好能弥补规章制度等硬规范的某些不足与空白之处，某些时候更容易得到职业秘书更广泛的认同。

其作用机制表现为：优良的秘书文化建构共同的秘书职业价值体系，形成统一的思想认识和信念，这一信念在职业秘书心理深层形成一种定势，进而改造成一种响应机制，当外部诱导信号形成时，行为主体即能积极响应，进而转化成预期的行为。这就是一种有效的软约束力。

③ 激励作用。秘书文化建设与文化管理强调以人为本，其核心就是要创造出共同的价值。秘书文化建设就是要创造出一种秘书人人受重视、人人受尊重的文化氛围。良好的秘书文化氛围，往往产生一种激励机制，使秘书所做的工作、所做的奉献能及时得到领导、职能部门以及其他员工的认同乃至赞赏、奖励，由此激发秘书实现自我价值和组织发展的内驱力。

秘书行业成熟与否，关键在于秘书个体创造性的发挥程度。秘书文化的建设与更新、秘书心理素质的提高，客观上促进了秘书认识水平、秘书职业行为能力的提高。



相关链接

复制粘贴惹的祸

2008年中秋节前，四川省巴中市各部门跟往常节日前一样，相继收到政府办关于放假通知的内部明传电报。

这份9月9日发出的“关于2008年中秋节放假安排的通知”，有这样一段内容：

“各县（区）人民政府，市级各部门，市经济开发区商贸园、工业园管委会：根据《四川省人民政府办公厅转发国务院办公厅关于2008年部分节假日安排通知的通知》安排，2008年中秋节放假三天……节假日期间，各地各部门要妥善安排好值班和安全、保卫等工作，遇有重大突发事件发生，要按规定及时报告并妥善处置，确保人民群众度过一个祥和平安的端午节。”

明明是中秋节的放假通知，结尾时却成了“端午节”。这是OA时代秘书复制、粘贴文本后，没有严格审核造成的失误。

9月10日，巴中市政府办立即重新发布更正后的放假通知。9月11日，巴中市机关行政效能建设办公室下发了“问责通报”，上任才1个多月的签发人被停职反省，综合科科长、副科长均被免职。

错了两个字，4人被问责，3人丢了官，都是复制粘贴惹的祸啊！

相关部门行为风格

1. 相关部门行为风格的含义

所谓相关部门行为风格，是指对秘书职业行为方式、职业行为态度构成直接或间接影响的其他职能部门或相关组织的行为风格。

2. 相关部门行为风格类型

按相关部门与秘书办公部门的行政关系来分，相关部门行为包括以下两类：一是组织内部各职能部门的行为；二是与组织有往来的各单位、各部门的行为。

按相关部门行为与秘书办公部门行为态度分，相关部门行为包括积极配合型、配合型、干扰型、破坏型行为风格。

3. 相关部门行为风格对秘书职业行为的影响

相关部门的行为风格对秘书职业行为的影响虽然不及领导行为风格、团队行为风格那样显著，但从事物普遍联系的基本原理来看，它们与秘书个体行为、与秘书团队行为都是有紧密联系的。秘书工作团队作为一个综合性办事团队，秘书作为这个综合性办事团队中的一员，职能上处于沟通上下、联系左右、联络四方的中枢地位，相关部门的行为风格对秘书工作团队存在客观事实上的影响力。

具体分析下来，两类相关部门的行为风格对秘书和秘书团队行为的影响不可等量齐观。第一种，属于同一组织系统，双方有一个共同的指挥中枢，出现矛盾更容易协调；同时，由于彼此了解对方为人处事的习惯，即使出现暂时性沟通困难，得到排解的机会较多，因此对彼此行为风格的影响要稍小一些。而组织外部的行为风格则不同，由于缺乏直接的利益调节者，秘书与秘书团队对其行为往往只能主动适应，长久下来，这种部门的行为风格对秘书个体行为的影响反而更直接。

相关部门行为风格对秘书行为的影响主要表现在以下几方面。

(1) 限制作用。秘书部门在具体业务跟进过程中需要各相关部门配合、支持，无论是秘书职业行为的动机、过程，还是实际效果，相关部门行为风格对秘书职业行为都产生着明显的制约作用。当我们说时机尚未成熟的时候，往往就是指这些相关的外部因素对秘书职业行为的实施及其结果还处于制约性阶段。

(2) 促进作用。从正面来看,当相关部门行为风格与秘书职业行为、秘书团队行为目标一致时,前者对后者就能起到促进作用。它既为秘书职业行为的实施准备好了外部环境条件,同时,其积极支持、积极参与的行为也可以增强职业秘书的信心,使秘书职业行为、秘书团队行为指向一个良性的目标。

(3) 标本作用。相关部门行为风格也为秘书制定下一步方针政策提供了一个标本和参照系。从这个标本和参照系中,秘书了解了组织内外的基本反映模式。通过分析这些基本的反映模式,秘书可以为辅助决策、处理事务找到现实的支撑点和观测点。秘书从相关部门的态度和反映中看出秘书职业行为的得与失,根据得失适时调整行为方案,进而根据组织系统相关条件随机应变地进行辅助管理。



相关链接

接待客户的谈话技巧

秘书接待客户、为客户服务是集营销艺术、广告宣传、语言表达为一体的综合行为。客户忠诚度的高低、新品种的推广程度,不仅取决于产品本身的吸引力、广告的渗透力,很大程度上也取决于接待客户时的语言表达能力与行为方式。

提升自身的谈话技巧的方式主要是:

1. 谈话内容充实周到。秘书接待客户时,不能单纯谈品种、数量和价格,还要了解商品各项内在指标、商品优缺点,便于全面、详尽地向客户介绍产品。

2. 谈话内容真实具体。首先,谈话不要吞吞吐吐、似是而非;其次,不能弄虚作假,付出真诚才能换取真诚。

3. 谈话方式简洁干脆。幽默干脆的谈话可以吸引客户,引出更多的话题。即使偶有争执,一句幽默的话也胜过十句苍白的辩解。当然,幽默是出于自然的,多一分便成为油滑,少一分便成为做作。

4. 谈话对象因人而异。秘书服务对象三教九流、无所不包,掌握其性格特点、了解其志趣爱好,投其所好,“对症下药”,对不同身份、不同性格的人采取不同的谈话方式和策略,是实现谈话目的的关键。

5. 谈话结果要言行一致。不能轻易向客户许诺,但许下的诺言必须付诸行动。

(引自亚商论坛)

4. 对秘书行为构成影响的其他客体因素

(1) 随机因素。所谓随机因素,是指对秘书个体行为构成影响的偶然性因素,即按一般常规,秘书个体原本不会使用的某些过激手段,在某种或某些偶发性因素的触发或共同作用下,原来不可能的事件不可思议地变成了事实。这种偶发的随机性因素对秘书职业行为可以产生直接的影响。

(2) 认识因素。是指在某些特定的情况下,评价秘书职业行为的尺度或标准并不完全取决于秘书职业行为本身的性质或质量,而取决于当时组织系统各个层面(尤其是领导层次)的认识水平。

(3) 技术因素。工业革命、信息革命以后,秘书工作手段不断创新。新技术、新工艺的涌现,既提高了秘书工作效率,也对秘书职业行为产生了深远的影响。秘书个体对于效率追求意识的增强,可能妨碍秘书辅助管理中人文关怀意识的培养、妨碍文化管理方向与措施的把握;同时,秘书工作压力也由单纯的工作内容方面变得更加复杂,技术方面的问题同样可能影响到工作进程,并进而影响到秘书心理。



相关链接

网络办公系统

网络办公系统,为企事业单位提供高效、友好、智能化、无纸化、个性化的网络自动化办公流程管理,增强协调性,减少能耗,提高办公自动化水平。通过对系统的应用,改变传统办公效率低、速度慢、成本高等各种弊端。

网络办公系统由综合信息、公共信息、行政管理、个人助理、业务助理、系统设置六个栏目组成。六个栏目又包含诸如公共信息、公告栏、员工通讯录、在线论坛、意见箱、网上学校、定餐管理、个人工作流、电子邮件、签到、日程安排、手机短信息、个人通讯录、管理规范、车辆管理、考勤管理、档案室、工作规划等子栏目。使组织跨越部门和业务的界限,减少了组织内部查找、转移知识有关的交流费用,通过增加某个问题的备选方案,提高决策速度和质量,提高个人学习新技能、发展新能力的水平,从而提高整个企业的运作效率,进而提高企业核心竞争力。



试一试

1. 分析案例,回答以下问题:

恒达集团前身为A省B市××百货大楼,1996年对下辖的商业板块进行全方位股份制改造,引进先进的现代企业管理方法和管理手段,严格规范运作体系,科学调整内部机制,从而降低经营成本,增加经营实绩,于当年8月成功上市,成为A省第一家商业上市公司。经过十多年发展业已成为集现代商贸、酒店旅游、环保工业、信息开发与服务的综合型控股集团公司,年销售产值过十亿,利税8000万,规模效益连续12年排名全国“百强”。

公司早期致力积极推进“恒达百货”品牌概念工程改造,提高商业连锁网络的专业化、标准化、程序化和规模化程度,突出“多品种、精品牌、大批量、大众化”经营特色,在A省各地、州、市设立50多家批发零售网点和国内外知名品牌专卖店,在稳定批发业务的同时,加强零售,适时造市,以市造势,提高了公司整体利润率。

从传统百货店起家的商业集团如何保持持续的生命力?

恒达商业广场得风气之先,独步河西,西城百货成为河西第一家大型百货店。而后,恒达首吃A省本土超市业态“螃蟹”,将西城百货变脸为西城超市,并在A省同行业中率先引入了商业信息管理系统。不久,恒达预料到了数年以后X市生活超市的竞争将非常惨烈,恒达没有百分百把握去赢得这场商战,于是选择了放弃,另找出路。2002年2月,恒达集团对旗下的电器板块进行整合,成立恒达电器连锁公司,打出了“专业专营电器连锁商”的旗号,西城超市转型为电器超市,A省第一家现代意义上的电器专营店诞生,本土现代意义上的电器连锁业态由此起航。

恒达清晰地预测到了家电连锁竞争的趋势,在国美、苏宁等国内家电连锁大鳄杀进B市前,极为合理地抢先分布于B市各主要地段,形成了一个牢固的销售网络,B市三大家电市场制高点,恒达三据其二,这使得恒达在B市一波狠过一波的家电大格斗中,竞争状态颇为游刃有余。此外,恒达电器4年时间在省内连开13店,并早早完成了在三级城市的网络布局,尽收B市近半的市场。作为恒达集团旗下主要的商业板块,恒达电器一直处于高速稳健的发展态势,成为A省家电连锁的领军企业。

“创新求变的企业精神和执著的专业追求,是恒达商业致胜的秘密武器。”“站高一线,才能看高一片。”恒达人朴素的商业理念背后,是一种慧眼洞世的从容和练达。2006年秋季,恒达又决定重返生活超市市场,并以年薪60万元的高薪聘请原西城超市总经理许世达为恒达生鲜超市总经理。

在恒达生鲜超市紧张的筹备开业的过程中,许总经理要求他的各位部门主管:你们可以聘请若干名“行政助理”,但不可养一名“秘书”。

问题:

(1) 作为该商业集团从业秘书,在企业不同的发展阶段,影响你的客体因素来自哪些方面?为什么?

(2) 在该公司许总的心目中,“秘书”与“行政助理”的差别是什么?这代表了一种什么观念?这一观念中合理的成分是什么?有没有不合理的成分?为什么?

2. 阅读以下材料,说明在不同企业环境中秘书应该注意的行为要点。

接到一位以前同事的信,得知我们敬爱的老板已经离开公司了。一晃五六年过去,事易时移,当时那个欢歌笑语的部门已经灰飞烟灭,不过能和这么好的朋友们一起共事多年,我已经感到很满足了。祝愿老板退休的日子快乐、充实。

工作10年来,大小公司换了好几个,自己对每家公司都有个清楚的认识,对大公司和大小公司之间的利与弊看得很透,有个很深刻的感想就是:“大公司做人,小公司做事”。

大公司的显著特点是:福利待遇好、管理完善、运作成熟、精英决策、注重企业文化,特别是在对员工的培养上,有着系统合理、因人制宜的长期发展计划。但弊端是竞争激烈、一个螺丝一个钉、报酬不很高;而在小企业里,个人上升空间大、可以身兼数职、工作自由、报酬诱人,很容易得到管理层重视,但企业管理机制、培训体系等尚不完善,工作的稳定性

和保障性也稍差些。

印象很深的一句话是在我离开小公司时，老总对我说的：“小公司为你骄傲，你为大公司骄傲。”

现在我又在小公司里工作，很留恋当时大公司的福利待遇，车补、手机费报销、打的报销、吃饭报销，出差住五星级酒店，长途飞行坐商务舱，天天西服革履，出入豪华写字楼，经常出国开会，时不时还能过把“甲方”的瘾。但在大公司做人比做事更重要，跨国企业其实都有企业政治，拉帮结伙、心腹提携、落井下石，背后捅刀，派别之间勾心斗角等。只要跟对人，做错事也不怕，老板得道，大家跟着鸡犬升天，比做对事跟错人强百倍。能进大公司的都有自己一两手敲门砖，进去以后就剩下一个字了——“混”。看清公司主流派，抱住粗腿；如果运气不佳，自己的上司不是主流，那就要想办法吃碗面、反碗底，收集证据，精心准备，时机成熟，倒戈一击，成功策反，进入主流。在大公司里想爬上去，就得踩着别人的肩膀。

“大公司里大家都是打工的，所以人人心里都有自己的小算盘。”没有人独自拥有大公司，于是所有事情的出发点都不会是对公司有利，首先是对自己有利才行。

在小公司，公司就是老板自己的，想对自己有利就必须对公司有利，所以在小公司就得先做事。凡事主动承担，老板想到的要提前做到，老板想不到的也得想到。光是当好一颗螺丝钉是不够的，自己要参与公司业务全流程，虽然会很累，但能学到更多的东西。其缺点也很明显，如果老板自身不足，小气自私、武断专行，家长制管理，在小公司待着会很难受，不仅得把事做好，还要做老板的“贱人”。

大小公司各有各的好处，最好两种都试试，先从小的干起，练好“金钟罩、铁布衫”的业务硬功之后，再去大公司，练好“吸星大法、九阴真经”的整人软功，最好能把头衔混到部门经理啥的，再回到小公司软硬兼施，谋取更高职位、更多钞票、更大股份、更自由空气，经常给自己手下说“遥想公瑾当年”，同时描绘公司做大以后黄金铺路的“美好‘钱’景”，让刚毕业的师弟师妹们对你百依百顺，生活的乐趣，不过如此。

第5章

秘书职业道德与知能结构



任务设计

项目任务		知识点	技能点
1	培养良好的职业道德情感	道德与职业道德的含义、内容、作用	掌握秘书职业道德的内涵
2	建构职业秘书合理的知识结构	秘书知识结构的含义、作用、内容	掌握完善知识结构的具体方法
3	建构职业秘书合理的能力结构	秘书能力结构的含义、作用、内容	建构合理的能力结构，具备参与职场竞争的核心能力



案例分享

地方官吏（主官）聘请师爷协助处理文牍、刑名、钱谷事务在明清两朝成为一时风尚。上自总督、巡抚，下至知州、知县，一般都聘请若干名师爷协助处理相关政务，以至于社会上流行起“无幕不成衙”的谚语，可见当时盛况。

许多名人或名人的先祖都有过担任师爷的经历，如学者兼名幕汪辉祖就先后担任过 16 位幕主的师爷，蒲松龄做过江苏宝应县县令孙惠的师爷，林则徐担任过两江总督百龄和福建巡抚张师诚的师爷，李鸿章做过曾国藩的师爷，“戊戌六君子”之一的杨锐担任过张之洞的师爷，袁世凯、刘鹗先后做过山东巡抚张曜的师爷，鲁迅家族中一共有 10 多位师爷。

师爷活跃于当时社会，是幕主的智囊、亲信和私人助理，发挥着十分重要的作用。汪辉祖分析说，州县衙门的职守是礼士勤民，既要处理繁杂冗乱的文书案牍，又要迎来送往，即使是再能干的官员也不胜其烦劳，因此只有聘请师爷。

师爷为幕主出谋划策、免祸避灾的精彩故事有很多。如曾国藩率湘军在江西境内激战时，湘军屡屡失利。他有一次向咸丰皇帝汇报军情时，奏折中有“臣屡战屡北”的句子。师爷马家鼎看到以后马上提出修改意见，他认为“屡战屡北”词意颓唐，不如改为“屡北屡战”，虽然事实没有变化，但气概完全不同。曾国藩对此大为赞赏，说：“一字之易，所以值千金，端在此耳。”果然这份奏折呈上去以后，曾国藩非但没有受到责罚，反而被皇帝认为是“忠勇可嘉”。

有人认为做师爷就是玩弄机巧，但是，只要我们理性地考察一番便可发现并非如此。首先，师爷作为当时社会迫切需要的一种人才，对从业者的专业知识和专业技能要求很高。其次，古代师爷无论是个人职业素养还是幕主的聘用标准，都十分重视“幕德”，注重德才兼备。雍正皇帝曾下令：“嗣后督抚所延幕客，须择历练老成、深信不疑之人。”（《清世宗实录》）这里，“历练老成”说的是经验丰富，“深信不疑”说的是品质可靠，忠于幕主，对幕主负责。在师爷们看来，既然做了幕友，就应与幕主风雨同舟，和衷共济。

除忠于幕主、忠诚可靠的基本准则之外，师爷还有诸多立身、律己的道德操守，他们将幕德体现在佐幕的方方面面，形成了值得现代职业秘书思考、借鉴的职业道德传统。

一是“尽心为本”。汪辉祖在《佐治药言》开篇就指出：“佐治以尽心为本”，“心尽于事必竭所知所能，权宜轻重，顾此虑彼。”“尽心”还需“尽言”，只有“尽言”，才能做到“尽心”。如有利弊之事，都要及时向幕主建言；幕主没有料到的事，或是办事有错，师爷要知无不言、言无不尽，决不可无原则地迁就。汪辉祖还提出“不合则去”的理念，意思是为了尽心、尽言，应不怕使幕主感到逆耳，甚至不怕失去这份工作，具备这种“士可贫而不可慢”的气节，才算具有高洁的人品，才能获得良好的社会声誉。

二是“立心要正”。汪辉祖认为做师爷“不可不立品”，尤其是处理公务时要严分公私。

三是“先宜崇俭”。“俭用”是指生活俭朴，不尚奢华。师爷的生活条件在当时是比较优

越的，一般师爷的收入是塾师的几倍甚至几十倍。但师爷大都深居简出，讲究足不出户以避嫌，追求洁身自守，防止出现“致于不能自立之势”（《佐治药言·慎交》）。所以“慎交友”也成为师爷律己的重要准则。

四是“最要在勤”。勤于职守，勤而不惰，“勤事”是幕德中实践性、应用性最强的一项内容。勤事要求师爷在办理公务尤其是办案时务必要严谨细致，实事求是。许多师爷自晓至暮，日夜劳形，总是伏案治文书，而无博弈之娱，无应酬之费。



思考与讨论

1. 师爷作为一种职业，与主官的关系具有什么特点？
2. 师爷职业操守具有什么特点？
3. 师爷职业道德传统对今天秘书行为规范有何借鉴意义？
4. 师爷在知识、能力方面具有什么样的特殊性？



案例分析

秘书职业行为受到各种主、客体因素的共同影响，而直接调整秘书职业行为的因素则是秘书的职业道德与职业精神，因为职业道德决定职业态度，职业态度决定行为方式。

由于秘书与领导在职场内外形成的特定的职缘关系，作为秘书，首先，应从情感上全身心地投入辅佐事业之中，致力于培养良好的职业情感与职业态度，要认识到这是职业秘书辅助管理行为存在的逻辑前提；其次，要深入理解秘书职业道德的基本规范，对自己从严要求；第三，要掌握培养职业道德与职业情感的方式方法，不受或少受消极情绪影响。

职业秘书既应要求自己主观上积极进取，客观上又要具有现实的、卓越的职业行为能力；既要“想做事”，更要“能做事”，并且“能把事情做漂亮”。这就要求职业秘书具有与卓越的职业行为能力相匹配的知能结构。也就是说，职业秘书要不断地积累知识，不断培养才干，努力使自己的知识水平与解决实际问题的能力可以从容应对职场中可能出现的种种困难与危机。

职业道德——秘书行为的基石

古希腊谚语说：你可以改变一个人的行为，但是不可以改变他的心。其意思是，管理者能有效规范的不是员工职业道德、职业伦理、职业精神，而是员工职业行为。

但是，这并不意味着管理者永远走不进员工的内心。事实上，卓越的管理者与拙劣的管理者的区别就在这里。当拙劣的管理者身心倍感疲惫之时，卓越的管理者既改变了员工职业行为，也改变了员工的理念，再造了企业精神。而且，通过职业道德的再造路径，员工职业

行为加倍有效，因为道德产生信念，信念决定态度，态度左右行为。

职业道德历来被强调，却常常被当做一种消极的状态来强调。行为科学更看重其主动性，即重视职业道德对于职业行为的动态的促进功能。

这种动态的促进功能可用一个模式图表示，如图 5.1 所示。

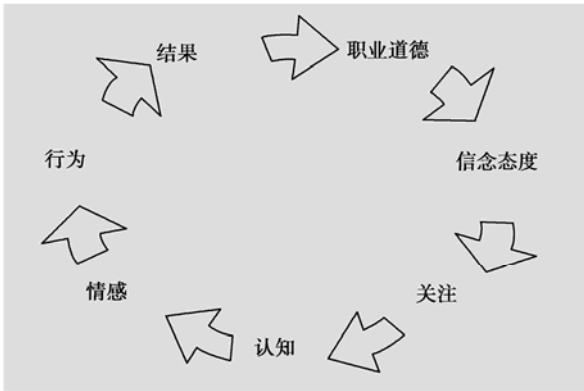


图 5.1 职业道德与职业行为关系图

1. 道德与职业道德

（1）道德。道德是一种内省式的行为约束机制，是一种社会意识形态，是人类社会在共同的生产、生活过程中形成的对全体社会成员普遍产生约束和团结作用的行为准则。

道德与法律、规章制度既互相区别，又互相联系、互为补充，它们共同调整人们的现实利益关系。其比较如表 5.1 所示。

表 5.1 道德规范与法律规范比较一览表

项目 比较	道 德 规 范		法 律 规 范
不同点	产生时间	人类早期即已产生，早于法律	在阶级、国家出现以后才出现，晚于道德
	设立标准	以少数圣贤哲人为标准要求大众，即按圣人标准而设立	是绝大多数公众均能达到其要求，即按普通人标准设立
	依靠力量	内在的良心、良知和外在舆论力量	国家政权的强制性力量
	内容与调整范围	广泛、深入	只针对触及法律的行为
相同点	两者相辅相成、相互促进、相互转换，其内容相互重叠、相互交叉		

我国历来就有重视道德伦理的优良传统，中国古代“君君、臣臣、父父、子子”就是一种典型的社会公众普遍遵守的伦理道德规范。韩非子《五蠹》云：“上古竞于道德，中世出

于智谋，当今争于气力。”在这里，“道德”与“智谋”、“气力”并举，孰先孰后，我们的先祖早就有了自己的价值判断和取舍原则。因此古人说：“天下为公，惟有德者居之。”演变至今，“德才兼备”就成为包括党政机关在内的各类社会组织、各种社会单位选拔和任用人才的基本标准。其中，“德”无疑是第一位的。

为了建设和谐社会的需要，我国确立了“二十字公民基本道德规范”，其具体内容是：爱国守法、明礼诚信、团结友善、勤俭自强、敬业奉献。

(2) 职业道德。职业道德是社会道德体系中的重要组成部分，是人类社会发展到一定阶段的产物。职业道德有广义和狭义之分。

广义上的职业道德，包含人们对国家、对民族、对社会、对公众友善的态度与道义上的责任意识及实际行为表现。

狭义上的职业道德，是指一定行业从业人员在本员工作中所应遵循的道德规范，是担负一定社会职责和义务的职场人士应当遵循的具有行业特色的道德准则，是对某一职业从业人员约定俗成的以善恶标准进行评价的心理、行为约束机制的总和。由于社会分工逐渐精细化，尤其是现代市场经济社会，任何职业人都不是孤立的存在，任何职业行为都要接受周围其他人的信念、习惯和社会舆论的品评和议论。职业道德就是本单位、本组织、本部门领导、同事评判是非、辨别好坏的标准和尺度之一，通过品评和议论能有效地促使职场中人不断增强职业道德观念，不断提高生产、经营、管理和服务水平。



相关链接

李嘉诚谈自我管理

“我的公司由1950年几个人的小公司发展到今天全球52个国家拥有超过20万员工的企业。我不敢和那些管理学大师相比，我没有上学的机会，一辈子都在努力自修，苦苦追求新知识、新学问。管理到底有没有艺术可言？在这方面，我有自己的心得与经验。”

“我常常问自己，你是想当老板还是要当团队的领袖？一般而言，做老板简单得多，权力主要来自地位，来自机遇或凭借你的努力和专业知识；做领袖较为复杂，你的力量要源自人性的魅力和号召力。”

“领袖领导众人，让别人甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。”

“自我管理是一种静态管理。人生不同的阶段中，要经常反思自问，我有什么心愿？我有宏伟的梦想，但我懂不懂什么是有节制的热情？我有与命运拼搏的决心，但我有没有面对恐惧的勇气？我有信心、有机会，但有没有智慧？我自信能力过人，但有没有面对顺境、逆境都可以恰如其分行事的心力？”

“在我看来，要成为好的管理者，首要任务是自我管理，在变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成为什么样的人，建立个人尊严。”

2. 我国秘书职业道德的基本传统

注重道德修养、讲究职业道德是我国优秀文化传统的重要内容之一。研究我国古代秘书职业道德思想,对理解现代职业秘书职业道德有一定的参考价值。

纵观中国秘书发展史,可以说,以儒家伦理为主体内容,兼容并收其他诸子百家,如墨家、道家、法家等伦理道德思想精华,在我国古代秘书从业人员中形成了以“忠、信、义”为核心内容的秘书职业道德思想与甘当幕后英雄、重义轻利的秘书职业行为准则。

(1) 忠。“忠”本是指忠诚。“鸟择木,无木择鸟”,“良禽择木而栖,贤臣择主而仕”。古人认为,一个人要能找到让自己的聪明才智得到最大程度发挥的位置,就需要选择明主、贤君。一旦选定好“明主”、“贤君”作为自己的服务对象,就会保持相当的忠诚度。因此,“忠心耿耿”是为人臣、入人幕的基本职业道德。“良臣不事二主”的“忠君”思想在包括古代秘书在内的中国传统文人的价值观念中始终占据着主导地位,即使是辅佐其主人从事非正义的与社会发展趋势相背离的事端,在遭受失败为对方所虏之时,他们也常常以“各为其主”来为自己开脱。

如果把中国古代秘书分为辅助管理型(以朝廷大臣为主)与事务处理型(以内廷宦官为主)两个类型的话,不论其社会地位的尊卑荣辱,中国古代秘书非常自觉地将自己的思想与行为依附于他们的主人,并将这种主奴关系演绎到了极至。

在现代,“忠诚”的内容更为广泛,包括忠诚于事业,忠诚于社会,忠诚于企业,忠诚于职守,也包括忠诚于上司。这是我国秘书阶层优良传统的体现,也是秘书专业化、职业化过程中的显著特征和基本要求。封建文臣、幕僚的“愚忠模式”固不足取,“各为其主”式的服务角色定位与从属地位则是现代职业秘书需要面对的基本现实。淡化立场,正视现实的利益关系和利害关系,是当代秘书职业行为的理性选择。

(2) 信。“信”即诚信,包括信守诺言和信守机密两方面的内容。“人无信不立”,“君子一言既出、驷马难追”。信文化是儒家教义“五德”(仁、义、礼、智、信)之一,在幕僚式的秘书职业生涯中常常作为自觉约束秘书言行的职业道德。尽管我国传统文化基因中在诚信问题上有些矛盾和反复的现象,但在“忠”的前提下,以“诚”、“信”自律,则是古代知识分子的基本职业道德价值取向。

(3) 义。“义”与“道”紧密关联,是为“道义”。中国传统秘书的“义”主要指自觉维护辅佐对象利益和整体利益的行为定势。与个人利益之“利”相对立,提倡的是“见利思义”、“先义后利”,反对“见利忘义”。

以“忠”、“信”、“义”为灵魂,中国古代秘书在具体职业行为中就常常表现为甘为幕后、甘当无名英雄,把辅佐对象的事业当做自己的事业,默默无闻地奉献,勤勤恳恳地耕耘。“鞠躬尽瘁,死而后已”,成为他们职业生涯的真实写照。

3. 现代秘书职业道德的基本内容

现代秘书职业道德经历了长期的历史积淀和发展演变的历程,其基本内容包括遵纪守

法、爱岗敬业、办事公道、合作共赢，甘于平凡、合理展示，自尊自重、克勤克俭，诚实守信、保守秘密等基本内容。当前，我国正处于政治、经济、社会转型时期，强调现代秘书职业道德、重视其基本要求与功用具有积极的现实意义；从促进秘书职业良性发展的现实需要来看，强调秘书的职业道德还具有深远的历史意义。综合历史的经验与现实的需求，现代职业秘书要能创造性地完成本职能工作，需要遵循以下职业道德规范。

(1) 遵纪守法、爱岗敬业。遵守国家有关法律法规和本组织、本单位规章制度，是法治社会对每一位公民的共同要求。职业秘书在具体职能活动中，要处处以法律为准绳，依法办事，按制度办事，做到法律和制度面前人人平等。任何人、任何行为都不能凌驾于法律法规、规章制度之上，不能做法律法规、规章制度不允许的事情。

这些从字面上说说似乎并不难，难在具体工作过程中要时时严格要求自己，做到公私分明、克己奉公。对于秘书来说，现实的诱惑实在太多，如虚开发票、挪用公款或公共财物，等等，秘书有的是机会。湖南作家阎真在其长篇小说《沧浪之水》中艺术地揭示了当代社会腐败现象之所以存在并有愈演愈烈之势的文化内因。小说揭示的就是在这种文化基因的影响下，一个有着清清白白家史的厅办秘书是如何不可能不变“浊”的内在原因。在政界，在经济界，曾有人不断鼓吹“腐败有理”论。这些，都说明了现实工作中对职业秘书加强遵纪守法道德修养的必要性、紧迫性以及艰巨性。

爱岗敬业是从业人员对待自己所从事职业的态度问题，是人们对自己所从事工作的认识及其劳动态度的表现。我国自春秋战国开始就有大力提倡爱岗敬业职业态度的传统。孔子在《礼记·学记》中第一次提出了“敬业乐群”的概念。他认为，无论做事还是做人，都应该做到“敬事而信”。他所说的“敬业”、“敬事”都是指在工作中要全心全意、聚精会神。宋代朱熹进一步从对立面加以阐释，他说：“敬业何？不怠慢、不放荡之谓也。”这是所有职业从业人员搞好本职工作应该具备的起码素质，是对从业人员的基本要求。敬业和爱岗是相互联系的，有了敬业精神，自然就会热爱自己的工作岗位；热爱自己的工作岗位，又是敬业精神的具体体现。著名的门户网站搜狐公司总裁张朝阳先生曾说：“我们公司聘人的标准是高度的敬业精神。对待工作的态度，我认为是个道德问题——职业道德。在美国，如果一个人本职工作做不好，就会失去信誉，就算找别的工作，做其他事情，也没有可信度了。敬业精神是个比较理性的概念，但实行起来，可以明显地感觉出来，是否把工作当做自己生活中重要的事情，是否为了干好工作与别人协作好、配合好，是很容易看出来的。”



相关链接

中国员工敬业度在下降

最近，一项针对国内大中型企事业 5000 名中国员工所做的调研显示：33% 的员工非常不敬业，非常敬业的只有 16%。（《中国青年报》2007 年 11 月 22 日）

对于职业秘书而言，爱岗敬业是职业秘书的基本价值观和职业信条。它是一种积极向上

的心态,是职业秘书对于自己所从事的职业、对于这一职业所担当的责任和道义,所持有的一种敬仰的心态。可以说,爱岗敬业是现代秘书职业道德体系中的首要内涵和集中体现。虽然提倡爱岗敬业不是绝对不允许改行从事其他工作,但是,干一行,爱一行,专一行,则是对秘书职业道德、职业操守的基本要求。

当今社会,国内外许多现代化企业都已经把爱岗敬业精神作为一项企业文化、企业精神来建设,藉以开发企业人力资源,以此提高企业在市场竞争中的综合实力。可以说,爱岗敬业也是现代企业精神内涵之一。对于职业秘书而言,不仅应该要求自己能做到爱岗敬业,还应能理性地认识到爱岗敬业所蕴涵的潜在能量,协助公司、组织负责人将爱岗敬业建设成为本组织的企业文化和企业精神,从而提高本企业、本组织综合实力。

分析新秘书走上秘书工作岗位的心态与方式能为我们提供一些启发。根据其心态的不同,我们可将步入职业秘书岗位的职场新手分为两大类,一类是主动踏上秘书工作岗位的,我们可以称其为主动式;另一类正好相反,他们在职业生涯规划中根本没有考虑过秘书职业,只是阴差阳错,他们因为某一个非常偶然的机缘而走上了职业秘书工作岗位,我们可以称之为被动式。在大学里选择秘书专业,通过秘书职业资格证考试,并最终走上了职业秘书工作岗位,这种主动走上秘书工作岗位的职业秘书要做到热爱本职工作,难度相对会比较小,因为他们选择了秘书专业,内心更认同秘书这一社会职业,加上长期的专业训练他们能够对秘书工作产生比较大的兴趣和工作热情。兴趣是最好的老师,这部分职业秘书应该能自觉地把秘书职业当做自己的事业来对待,能自觉地把命运维系在秘书职业生涯之上,因此往往容易做到爱岗敬业有加。

从职场现实情形来看,被动走上职业秘书岗位的也不少。许多职业秘书包括部分非常成功的职业秘书最初所学并不是秘书专业,起初可能根本就没有意识到有一天自己会从事秘书工作,有的甚至在被选拔为本单位秘书时仍然并不乐意转到办公部门从事综合服务性工作。他们之所以做了秘书,仅仅出于必须服从组织领导安排而已,或者暂时没有找到更理想的职业工种,才不情愿地走上秘书工作岗位。对于这一部分职业秘书,只要是在秘书工作岗位上,也必须做到爱岗敬业,并全身心地投入秘书工作。否则,由于秘书工作内容、秘书工作性质的特殊性,极易给本单位、本组织工作带来不可挽回的损失。



相关链接

一切工作都是光荣的

20世纪50年代初,一位名叫柯林的美国年轻人,每天一大早就来到卡车司机联合会大楼寻找做零工的机会。不久,百事可乐公司一家工厂需要雇用一个人擦洗车间地板的工人,没有人愿意去应征,但柯林去了。柯林觉得,一个人不管做什么工作,总会有人注意的。所以他打定主意,要做最好的擦地工人。

一次,有人打碎50箱汽水,地板上到处都是黏乎乎的泡沫。他很生气,但还是耐着性

子把地板抹干净了。

第二年，他被调往装瓶部，第三年，他升任副工头。

从这次经历中，他悟到一个重要道理：一切工作都是光荣的。他在回忆录中写道：永远尽自己最大的努力，因为有眼睛在注视着你们。

多年以后，全世界的目光都凝注到他身上——因为他就是美国国务卿柯林·卢瑟·鲍威尔（Colin Luther Powell）。（参见郝凤如《职业精神》，北京大学出版社，2005年7月）

（2）办事公道、合作共赢。办事公道，就是指职业秘书在具体职能活动中，能站在公正的立场协调各方利益、处理各种问题；对当事各方能做到不偏不倚、公平合理；不论对谁，都能按一个原则、按一个标准办事。

办事公道是崇高职业道德在职业活动中的重要体现，是千百年来为人所称道的职业道德。在现代社会中，职业秘书要能坚持原则，实事求是，以国家利益为重，以人民群众的根本利益为重，以集体利益为重。反映在具体言行、态度上，就是要求秘书能公平对待每一个服务对象，妥善处理领导与领导之间、领导与部门之间、部门与部门之间、部门与同事之间、同事与同事之间的各种利害关系，不论这种利害关系是大是小、是现实的还是长远的。

要做到这一点，除了会受到秘书思想认识水平影响以外，也会受到秘书自身不同气质结构等生理基础条件的影响，因而实施起来不同气质的秘书将会遇到不同的难度。在四种不同气质类型中，一般认为黏液质型秘书天生平和，为人低调，谨慎细密，最容易做到这一点。而其他三种气质类型的秘书则需要认识到自己气质条件中与职业角色契合与不尽契合的方方面面，及早从职业生涯角度加以规划。简单来说，多血质人善交际，容易做到平易近人，但遇事好张扬，谦虚谨慎不足；胆汁质人长于决断，有领导才能，但粗心、鲁莽，在细节处理上容易粗枝大叶，往往忽视了服务对象内心世界的种种反应；抑郁质人看上去沉着细腻，但有自我封闭倾向，有孤高自赏之嫌，有时本来是内心极度自卑却会给人留下极度高傲的印象。不过，生理基础等物质条件只是影响秘书个性心理的因素之一，后天环境等社会因素对秘书的影响和作用同样不可低估，因此，我们主张无论秘书属于何种气质类型，都应该认识到自己气质结构中先天形成的优缺点，并通过后天不懈努力不断加以调整，使自己能胜任本岗位要求之要求。

秘书部门是一个综合性办公部门，职业秘书与方方面面的人与事打交道，因此处置公平、主持正义、坚持原则是秘书应该坚持的职业道德。在秘书职能活动中，不能因个人偏见、好恶而影响事情的处理。只有这样，才能弘扬正气、打击邪气，发挥团队整体功能、增强团队凝聚力，减少内耗、提高效率，树立威信、赢得尊重和依赖。

学会与他人合作，是一种智慧，也是一种生存方式。清代思想家唐甄说：“天下之势，单少则平，积多则神。”汉高祖刘邦在回顾他以弱胜强战胜西楚霸王项羽时说：“夫运筹帷幄之中，决胜千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷不绝，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此所以取天下者也。项羽有一范增而不能用，此所以为我擒也。”在一个群体中工作，单凭个人力量去打拼，要完成秘书

职责几乎是不可能的事情。秘书职能特色决定了办公室成员之间只能是弹性分工，秘书与秘书之间是既分工又合作的工作伙伴关系，职业秘书必须具备合作共赢的现代意识，必须具有团队协作精神。在市场经济条件下，秘书们一方面要敢于竞争，善于竞争，因为没有竞争就没有活力；同时又要遵守竞争规则，善于与他人合作。要学会在竞争中合作，在合作中竞争。“学会做人、学会作文、学会做事、学会合作、学会思考”是对职业秘书的基本素质要求。

在树立起合作共赢意识的同时，高级秘书有责任采取切实有效的措施凝聚团队成员力量，优势互补，使其为了组织系统整体利益和整体管理目标而尽心尽力地相互协作，自觉将个体利益与整体利益相统一，从而转化成组织系统高效率运作的动力。秘书应能激发自己作为团队成员一份子强烈的归属感和一体性，每一个团队成员都应该强烈地感受到自己是团队中的一份子，唯其如此，秘书才能把个人目标与团队目标紧紧联系在一起，共同实现本组织管理或经营目标。



相关链接

不主动协助同事工作的结果

王非，知名大学汉语言文学硕士毕业，应聘进入××人力资源咨询公司。由于他是该公司学历最高的员工，公司领导和同事都对他另眼相看，总经理对他更是寄予很高期望，希望他的加盟能够弥补公司人事制度改革后留下的某些模糊区域。此时，公司正忙于在短期内研究出一套新的人力资源培训方案，想请他在完成本员工作的同时协助处理一些登记报名之类的日常工作。但是，小王拒绝了，他说：“这不属于我的职责范围。”他在心里对自己说：“我有义务做这样的琐碎小事吗？”

一段时间后，同事们逐渐发现，王非只接受主管领导直接下达的工作任务。许多地方不经意地流出自己的能力就是比别人强的意识。接下来的几个月里，他渐渐失去了同事的信任，也失去了领导的期待，有些工作甚至拖了公司的后腿。

最后，公司选择淘汰王非，他被辞退了。（参见郝凤如《职业精神》，北京大学出版社，2005年7月）

（3）甘于平凡、合理展示。众所周知，秘书部门承担的是协助性、辅助性的“幕后”工作。秘书部门和秘书人员的基本职责职能不允许秘书从“幕后”走到台前，否则就有可能越位。实践表明，秘书工作处处要求突出领导、突出部门，因此要求秘书人员甘当无名英雄。比如秘书拟定的文稿不能签署个人名字，只能签署单位名称或领导姓名，至少要将领导姓名署在自己姓名的前面；秘书组织的会议不能由自己来坐主席台，只能在台上台下默默服务，等等。

职业道德是一种社会历史现象，是一定社会经济基础的反映，必然受到社会政治、经济体制的制约与影响。我们注意到，目前我国经济社会正处于转轨时期，体制的改革对秘书甘

于平凡的职业道德要求带来了一定的冲击,由于职业选择上受现实社会重利轻义等思想的影响,部分秘书由于起初对秘书部门尚存在一定的神秘感,于是怀着满腔热忱踏上了秘书工作岗位,但工作一段时间以后,却耐不住冷清,不能安心从事本员工作,渴望能转往更有权或更有钱的部门工作。存在这一心态的秘书,在工作中难免会敷衍塞责、得过且过、做一天和尚撞一天钟。

毋庸讳言,市场经济条件下社会以追求效率为主,这样很容易诱发拜金主义、个人主义、享乐主义。在这种社会背景下,职业秘书就不能单纯同其他职业比待遇、比报酬,秘书就业后就不应该过早、过于频繁地“跳槽”。职业秘书仍然应该牢记“三服务”的基本宗旨,树立正确的人生观、价值观,才能奠定自己事业的基础,发挥自己的专长,从而立足于社会。

职业秘书要具有一种平常心固然很重要,但这并不等于说,职业秘书不能或不需要展示自己的才华,或者说秘书根本没有展示才华的机会。那样既不符合辩证法,也有悖于职业秘书展示自我的内在需要,从实现秘书个体人生价值的角度来说,我们要研究的不是秘书需不需要展示的问题,而应该是职业秘书合理的展示方式和展示的“度”。处理公共事务的公关能力是现代职业秘书知能结构中不可或缺的能力之一,这种公关能力从一定的角度而言,研究的就是如何展示的问题。只要有利于本单位良好公众形象的树立,只要不是刻意地追求个人名利,在职业秘书的岗位上,同样可以展示自我风采,找到实现自身人生价值的方式和机会。



相关链接

面 试

公司正在招聘新员工,面试题目就是让每位参加面试的新人谈谈自己对责任的理解。

对于这个问题,应聘者都认为简单得不能再简单了。他们一个一个地出来,大家看上去都是胸有成竹的样子。

最后结果终于出来了。出乎所有人的意料:谁都没有被录用,大家一起落选了。

经理对前来查询结果的人说出了其中的原因:“其实,我们也很遗憾,我们很欣赏各位的才华,你们对问题的分析深入透彻,语言简洁畅达,考官非常满意。但是,我们的面试题不是一道,而是两道。遗憾的是,另外那道题你们谁都没有回答。”

众人哗然:“还有一道题?什么题啊?”

“对,还有一道题。你们看到躺在门边的那个扫帚了吗?你们都从上面跨过去了,有人甚至还把它往旁边踢了一下,但就是没有一个人肯把它扶起来。”

最后,经理说:“对责任的理解远不如做一件体现责任的小事,后者更能体现出你的责任感。”(根据郝凤如《职业精神》有关案例改写,北京大学出版社,2005年7月)

(4) 自尊自重、克勤克俭。按马斯洛需求层次理论学说,人类行为的心理内驱力不是性本能,而是人的需要。他将人类的需要本能分为两大类、五个层次,就好像一座金字塔,由

下而上依次是生理需要、安全需要、归属与爱的需要、尊重的需要、自我实现的需要。获得他人尊重是属于较高层次的需要。

但是，一个人要想获得他人尊重，首先就要做到自尊、自重、自立、自强。只有做到了自尊、自重，人格才能算健全；只有具备健全的人格，才能产生基本的人格魅力，而人格魅力又是赢得他人信赖及尊重的基本前提。在某些地方，社会公众对秘书职业存在一些消极评价，其中自然不乏误解、误读，但有时确实存在某些秘书不自重、不自爱的现象。

其次，要认识到获得他人尊重与尊重他人的关系。俗话说：你敬人一尺，人敬你一丈。职业秘书的自尊不能等同于自傲，“人类本质中最殷切的需求是渴望被肯定，这种渴望不断地啃噬着人的心灵，少数懂得满足人类这种欲望的人，便可以将别人掌握在手中”（心理学家威廉·詹姆士）。在我国秘书职业化的历史进程中，强调秘书的自尊自重主要是从人格上取得与服务对象的平等地位，摆脱历史形成的依附色彩。但这种强调是以平等待人、与人合作、认可他人为基础的。尺有所短，寸有所长，每一个人都有自己的独到之处，都有值得称道的地方，周围的同事也都期待他人的认可。如果你能让他人感觉到他得到了你的尊重，对方才会给你善意的正面的反馈。因此，职业秘书要以端庄的仪表、规范的语言、得体的举止，热情积极的心态去对待每一位服务对象。

克勤克俭，既是一种勤奋工作的态度，又是一种节约办事的风格，同时还是一种谦逊的品格。态度决定一切，职业秘书只有做到手勤、腿勤、嘴勤、耳勤，才能保持一种敏锐扎实的工作作风，创造性地完成本职工作。要充分考虑管理成本，不奢侈、不浪费。要杜绝办文、办会、办事过程中不必要的铺张浪费陋习。要有谦虚谨慎的工作态度，虚心学习，在实践中不断增长才干，避免好大喜功、急功近利、锋芒毕露。

在现代化建设过程中，提倡勤俭之德颇具现实意义。现代化进程必须依赖经济效率的提高和经济增长方式的集约化，这两者都离不开节俭的精神；从全球范围来看，在现代化进程中生产资源的节约问题已经尖锐地提上了各国政府的议事日程，现代化在使人类掌握了开发和控制自然资源这一巨大能力的同时，也加大了对自然资源的消耗和掠夺，尤其是对维持人类生命的四大系统——耕地、牧场、森林、海洋——的极度的开发，因此，可持续性发展才成为一个受到普遍关注的全球性问题。



相关链接

比尔·盖茨的财富观

微软公司总裁比尔·盖茨多年排名世界首富。纽约大学经济学教授伍尔夫发表的统计报告表明，比尔·盖茨的个人净资产超过全美40%最贫穷人口所有财富的总和。

一般情况下，每6个月中，他的资产会增长160亿美元，相当于每秒钟他都能有2500美元的进账。互联网上有人据此编出一个笑话：比尔·盖茨先生掉了一张一万美元的支票在地上，他也不应该去捡，因为他可以利用这弯腰的5秒钟时间去赚取更多的钞票。

现实中的比尔·盖茨是怎样对待金钱的呢？

一次，他和朋友驱车前往希尔顿饭店开会。由于去得稍稍迟了一点，饭店前坪已经没有普通停车位了，朋友建议他把车子停到饭店的VIP车位上。

“噢，那可要花12美元，这不是个好价钱。”比尔·盖茨不同意。

“我来付。”他的朋友说。

“不行，这不是个好办法。”比尔·盖茨继续坚持，“他们这是在超值收费。”

最后，比尔·盖茨的汽车没有停在VIP车位上。

是比尔·盖茨小气吗？比尔·盖茨和他的妻子近年捐给社会的款项高达10亿美元以上，2008年，他将他所有的财产全部贡献给社会。

比尔·盖茨说：“等你有了一亿美元的时候，应明白钱不过是一个符号，简直毫无意义。”

（参见许启贤《职业道德》，蓝天出版社，2001年5月）

（5）诚实信用、保守秘密。诚实守信是人类在漫长的社交实践中总结出来的基本道德准则。在建设社会主义市场经济的历史进程中，大力弘扬诚实信用精神，无论是对于组织系统整体的兴旺发达，还是对于职业秘书个人的成长、进步，都显得非常重要。因为诚实信用是市场经济的基本法则，是组织系统和个人的无形资产，也是职业秘书的为人之本、从业之要。职业秘书应该了解诚实信用的具体要求，并在职业活动中身体力行，逐步内化，使之成为自己的一种职业道德品质。

首先，职业秘书要能忠诚于所属组织、所属单位，通过自己的诚实劳动履行自己的职责职能；要关心组织、关心单位的发展，积极参与经营、管理、服务工作，为本单位的发展献计献策；其次，要注意维护组织声誉，做自觉维护本组织、本单位信誉的模范。

秘书部门属于机要部门，它是一级组织、一个单位的信息集散中心，是各种信息的汇集地。信息在市场经济建设中作用独特，市场经济条件下的竞争离不开信息的参与和作用，有人甚至认为：现代商战就是信息大战。无论是政界、商界还是其他行业，只要存在同行业的竞争，涉密的职业秘书就会成为现代“信息战”所攻击的目标。为此，秘书应该具备保密意识，保密是秘书职业道德基本内涵之一。

不仅如此，由于保密工作对现实工作的重要作用与影响，履行保密职能已经从职业道德范畴上升为一种法律规范。我国于1988年9月5日颁布了《中华人民共和国保守国家秘密法》，并据此制定了《中华人民共和国保守国家秘密法实施办法》，两部法律法规对包括职业秘书人员在内的涉密主体的职能行为做出了具体的规定。从保密责任来看，涉及本单位核心机密、商业秘密或其他秘密事项对本单位造成实际损失的，无论是主观故意的泄密，还是客观无意的失密都将追究泄密、失密责任人的法律责任。可以说，职业秘书保守秘密既是一个职业伦理和职业道德范畴的问题，同时也是一个遵纪守法的问题。职业秘书有责任和义务遵守相应的保密法律法规和本单位制定的保密纪律，牢固树立保密意识，避免给本单位造成不必要的损失。



相关链接

不要给套话者机会

某天，公司召开经理例会，李明做记录。会议的主要议题是讨论在美国硅谷设立分公司的问题。在美国设立分公司没有异议，但派谁去美国负责分公司业务，分歧就大了。陈副总主张派企划部部长江民去，理由是这两年工作业绩摆在那里，他年轻有为。李明的主管领导宋副总则主张派研发部部长伍一去，理由是伍一搞技术出身，工作踏实有经验……会上，两种意见几乎到了针锋相对的地步，董事长只得宣布这个议题先放一放，下周再议，先讨论其他议题。

次日，午饭后，李明接到江民电话，说有事找她帮忙。小李与江民虽然熟，但并没有多少私交。她来到他办公室，他说计算机有点毛病，开机后老进不了 Windows 系统，请小李给看看。小李想，他是男士，怎么这点小事会找女士帮忙呢？小李试了几次，原来是关机后没把软盘取出来的原因。

小李帮他重新启动计算机后，江民热情地倒茶，请她坐下，说中午没有什么事，一直想找她聊聊。李明只好坐下。

东扯西拉一阵后，江民问道：“今天上午怎么没看见伍一来上班，是不是昨天晚上和你们喝酒喝多了？”

昨天晚上宋副总请客，宴请从上海来北京列席公司经理例会的上海分公司经理，是李明订的座，但李明没有参加，伍一也没有参加。李明明白江民是在套他的话，他该怎样回答呢？

（参见谭一平《一个外企女秘书的日记》，新浪网读书频道）

4. 职业化背景下秘书职业道德的功能与作用

（1）良好的职业道德是用人单位对人才的基本要求。“德才兼备”是党政机关、企事业单位考察各级领导干部的首要标准，也是其他各类社会组织考察和任用人才的基本标准。在秘书职业社会化的今天强调职业道德意义何在呢？

在人才培养中，首先，我们充分肯定专业知识、职业技能、综合能力的重要性。当代大学生就业形势不容乐观，竞争日趋激烈，如何打造自己的核心竞争力往往是大学教育教学关注的首要问题。然而，我们必须充分认识到，从大学毕业生进入社会成为职业人的第一天起，他们所有的努力就只有一个目标——赢得信赖。这种信赖包括让他人相信你的能力，但更需要让他人相信你的为人。一个职业秘书的职业技能固然重要，但比技能、才能更重要的是秘书的德行和人品。任何上司都会首先把机会给予那些他信赖的品行端正的员工。德行成为员工们赢得施展才华机会的前提条件。2004年年底，上海交通大学曾公布一项对用人单位用人意向的调查报告，在上海交大设计的20多项关于毕业生素质的调查问卷中，用人单位最看重的三项素质依次是责任意识、敬业精神和团队合作能力，这三项素质都是职业人在职场从

业时职业道德、职业操守的综合体现。

(2) 良好的职业道德是秘书人格力量的一面镜子。职业道德素质既是一个人的整体道德品质的重要组成部分,同时也反映着一个人的整体道德水平。具有优良职业道德的员工在赢得上司信赖的同时,往往也能赢得同事的信赖和尊重,因为良好的职业道德是职业秘书人格魅力的具体体现。

同时,行为主体职业道德水平的提高有利于行为人思想道德水平的全面提高。在建设社会主义市场经济的今天,我们面临着提高全民族整体思想道德水平的重要而艰巨的任务,要构建好爱国守法、明礼诚信、团结奉献、勤俭自强的和谐社会,从职业人的职业道德入手无疑是一个很好的切入点。

(3) 职业道德是秘书事业成功的基本保证。职业道德是一个人事业取得成功的重要条件,每一位职场成功人士往往都具有优秀的职业道德素质。缺乏良好的职业道德修养的人是做不好任何工作的,同样,没有良好的职业道德,秘书也不可能取得事业的成功。

从更广的范围来说,一个组织、一个企业重视员工职业道德建设,对提高企业竞争力、树立组织良好公众形象也将产生积极而深刻的影响。因为这既有利于企业提高产品质量和售后服务质量,为企业品牌战略奠基,又可促进企业技术进步,降低企业生产成本,提高劳动生产率和经济效益。强势企业可以藉此提升企业“软实力”,困难企业可以依赖它走出暂时的困境,赢得更好的发展机遇和发展空间。

5. 提高秘书职业道德水平的方法和途径

现代社会对秘书职业道德提出了明确的要求,有志于走上秘书岗位的青年学生,应该怎样去提高自己的职业道德水平呢?我们应该结合高职院校秘书专业培养目标,联系青年大学生思想实际,通过多种途径,采取灵活生动的方法达到这一目标。归纳起来主要方法和途径有如下几方面。

(1) 倡导自制、“慎独”,完善自我操守。自制是一个人心理上是否成熟的主要标志之一。在培养学生职业道德品质的过程中,要引导学生理性地控制自己的情感、欲望和言行。在外部环境的诱惑和冲击面前,要努力控制和把握自我,力争成为欲望和困难的驾驭者,而不要让欲望和困难牵着鼻子走,不要成为困难和欲望的俘虏。

我国历来有“慎独”的修身传统。“慎独”就是指在无人监督的情况下,从一个人的内在动机到外在行为,都符合职业道德准则。“慎独”的特征,就在于高度的道德自觉性。美国是秘书职业职业化水平最高的国家,“美国国会大厦是由女秘书支撑起来的”,美国秘书就是在无人监督的状态下开展工作的。他们在自己的职权范围内,自主决策,不断追求卓越和完美。这也为我国秘书职业化进程与秘书职业道德建设提供了良好的借鉴。

现代职业秘书应该在思想上做到心诚意正,对秘书职业道德怀有严肃认真的态度,能认识其正当性、合理性,并用以约束自己不正当、不合理的思想与行为,随时矫正自己的行为与动机,通过自我肯定、自我否定达到更高层次的坚定不移的境界。在职业活动中,秘书要

能做到自处慎行,即在自己独处时,仍能以自己坚定的内心信念指导自己的行为,言行举止规范、谨慎,合乎法度。只有在无人监督的情境下使自己的言行能够符合职业道德规范要求,职业秘书才真正将其所认知的职业道德内化成他的信念,秘书的内心才能升华到更高层次的职业道德境界,秘书才能以组织系统管理者的宏观眼光创造性地完成各项职能工作。

(2) 学习先进典型,提升职业精神。孔子云:“见贤思齐焉,见不贤而内自省也。”(《论语》)的确,榜样的力量是无穷的。发挥榜样、先进典型的示范作用,是我们习惯采用的,事实证明也是行之有效的思想教育方法。在秘书发展史上,有许多具有高尚职业道德的秘书人员堪称现代职业秘书学习的榜样,我们应该发挥这些先进典型的教育功能,让他们典范的职业道德精神光照后世千秋。

同时,也可组织在校大学生对已毕业校友的工作情况进行跟踪调查,或者采取把毕业生、毕业生使用单位请进来的方法,用鲜活的现实典型对学生进行职业道德教育,使学生增强专业自豪感,增强爱岗敬业的职业情感。

(3) 重视课堂教学,夯实职业道德思想基础。在学校教育中,课堂教学是主渠道。同理,在职业道德教育方面,也应该发挥课堂教学的主导作用。一方面,专业课教师在对学生进行职业技能教育的同时,要将有关职业道德及职业行为规范的教学内容渗透其中,利用先进的教育教学理论、经典的秘书职业行为案例和教师个人人格魅力去正面引导青年学生。通过言传身教,耳濡目染,使学生树立起强烈的事业心和责任感。另一方面,要将职业道德内容纳入政治理论、就业指导等教育体系之中,在进行马列主义、毛泽东思想、邓小平理论、“三个代表”重要思想教育的同时,结合爱国主义、集体主义、公民道德规范、民主法制、“八荣八耻”教育,使学生从理论上理解,从实践上把握职业道德在职业生涯中的重要意义和内容体系。

(4) 积极组织、参与社会实践,认知职业道德内容,养成良好职业道德风尚。职业道德的原则和要求来自于实践,并在实践中不断完善和发展。实践教学是对学生进行职业道德教育的重要途径和关键手段。在秘书专业岗位见习、实习的过程中,利用真实的职业环境,让学生体验职业道德的重要性;在校内模拟实训的过程中,要对学生提出与实际工作岗位逼近的仿真要求,藉以规范学生的学习行为,进而提高学生自身职业道德素养。要积极利用寒暑假组织学生开展社会实践活动,让学生深入生产、服务、经营、管理第一线,以培养学生的社会责任感。要引导学生用自己掌握的专业知识和技能,为社会服务,为困难群众服务,通过社会实践培养学生良好的职业道德素质。

(5) 利用“三自”活动平台,培养并完善职业品格的自觉性。在信息社会中,青年大学生面对的是复杂多样的大众传播媒介,接受的是多元化的价值观念,行为方式和生活方式也呈现出多元化特点。学校教育要加强正面引导,有效组织学生开展好以“自我教育、自我管理、自我服务”为内容的“三自”活动。青年大学生要充分发挥主观能动性,自觉参与到学校组织的各项教育、管理、经营、服务活动中去,提高自己的主人翁意识,培养自己的社会责任感,不断提高自我约束、自我控制能力。学院应该按民主程序建立和健全各种学生自治

组织和学生社团,做好学生干部的选拔、任用、培养、培训工作,指导正确的工作方法,帮助学生总结经验教训,帮助他们克服社会工作过程中遇到的困难和问题,提高他们的认识水平和工作能力,培养团队精神、合作意识、双赢与多赢意识,培养他们热爱集体、勤奋奉献的职业品质。

秘书知识储备与知识结构

1. 秘书知识储备的含义及其重要性

秘书知识储备是指秘书个体为了将来从事秘书职业的需要而先期进行知识积累的认识过程,其外在反映就是秘书所掌握的知识总量能胜任职业活动的需要。

培根说:“知识就是力量。”达·芬奇说:“掌握无论哪种知识对智力都是有用的。”套用达·芬奇的名言可以这样表述:“无论掌握哪种知识对秘书职业都是有用的。”因为,知识是秘书构建职业能力的基础与前提,秘书职业能力的大小与秘书知识储备量直接关联。

2. 知识结构的含义及其重要性

(1) 知识结构的含义。知识结构是指个体所掌握的知识类别,即各类知识相互影响而形成的知识框架以及各类知识所占的比重。这里所讲的“比重”,既包括数量关系,也包括质量关系。

知识的数量积累是职业秘书成才的基础和必要条件。人们常常把一个人掌握知识的多少作为衡量秘书水平高低的标准,虽然它并不是衡量秘书水平的唯一的绝对的标准。

需要强调的是,单纯的知识数量并不足以说明职业秘书具有的真正的知识水平。职业秘书不仅要掌握相当数量的知识,还必须让这些知识形成合理的知识结构,这就是各类知识所形成的质量关系。没有合理的知识结构,知识与知识之间不能形成必要的质量关系,秘书就不能发挥其创造性功能。在职业活动中,秘书要能根据职业和社会不断发展的具体要求,将自己掌握的知识加以科学重组,建构合理的知识结构,最大限度地发挥知识的整体效能。

(2) 知识结构的重要性。结构主义认为,知识、常识依赖于科学合理的结构来产生效能,合理的知识结构是形成秘书职业能力的基础。知识和能力相辅相成、互为因果。能力的大小首先取决于知识结构的完善程度。一般说来,知识结构越完善,能力就越强;知识结构越单一,能力则越弱,二者成正比。

3. 现代秘书知识结构基本内容

关于职业秘书的知识结构,是秘书学界解决得比较早、比较好的问题之一。一般认为,

秘书知识结构呈现出两横两纵的“Ⅱ”形特点：下方的横线代表基础知识，上方的横线代表相关知识，两条纵线分别代表秘书职业知识和秘书所在组织系统的行业知识。

(1) 广博、扎实的基础知识。基础知识是秘书知识结构中的根基。基础知识越扎实，秘书的发展潜力就越大。主要包括以下几大类。

① 政治、哲学。包括马克思主义哲学、政治经济学、科学社会主义以及现代科学方法论知识。它们能帮助职业秘书提高理论修养和政策水平，解决政治方向和思维方法问题，使职业秘书树立正确的世界观和方法论，能运用马克思主义的立场、观点和方法去分析问题、解决问题。

② 文化基础。是指语文、数学、历史、物理、化学、生物、历史、地理等文化基础知识，它们是从事秘书工作最起码的知识。培根说过：历史使人明智；诗歌使人灵秀；数学使人周密；自然哲学使人深刻；伦理使人庄重；逻辑学使人善辩。这些小学至高中时就已学习过的基本方面的知识，需要在秘书职业生涯中不断更新、扩展。其中，特别要注意语言文字和历史知识的提高，重视历史知识的学习，可以让自己透过历史的现象抓住其内在的规律和事物本质。

③ 法规政策。包括法律、法规、政策等。秘书工作政策性强，职业秘书如果缺乏法律政策方面的知识修养，就会给管理工作帮倒忙、瞎添乱。因此，秘书人员学习和掌握必要的法律政策知识尤为重要，秘书人员应当根据工作需要，在掌握一般的法学和政策理论基础上，有针对性地学习有关法律政策知识。重点有两个：一是与秘书工作有关的法律、法规、规章、政策；二是同所在组织业务活动有关的法律、法规、规章、政策。后者是平时工作中接触最多的知识，应该特别注意。

(2) 多样化的相关知识。相关知识能丰富秘书头脑，帮助秘书开阔视野、扩大思路、提高工作效率。主要包括以下方面。

① 管理学知识。秘书协助主管与领导实施具体管理行为，是组织系统的辅助管理者，秘书工作是组织系统管理工作的有机组成部分。学习和掌握管理学知识，有助于职业秘书自觉遵循管理工作规律，协助领导实施管理。

管理学具有众多的分支学科，职业秘书除了掌握管理学一般知识与一般原理之外，可以根据自己所服务的单位的性质来选择学习管理学的分支学科。如行政机关的秘书可选行政管理学，企业秘书可选企业管理学等。

② 经济学知识。现代社会是市场经济社会，现代化建设以经济建设为中心，没有经济头脑的领导是不称职的领导，不懂经济学知识的秘书也当不好领导者的参谋与助手。

经济学知识内容极为广阔，秘书可根据实际需要和自己的能力选学会计、证券、市场、外贸等方面的知识。

③ 心理学知识。秘书的辅助管理工作是通过秘书与领导、秘书与公众之间的交往实现的。交往过程中，秘书、领导、公众都会表现出特定的心理现象和心理特征。学习和掌握心理学知识，不仅有助于秘书科学地分析自己的心理过程及其特征，克服自身心理障碍、提高

自己的心理素质,也有助于观察和了解领导、员工及公众的心理过程和特征,掌握其心理活动规律,并用这些规律指导秘书与领导、员工公众之间的交往,从而提高交往的质量和效果。

心理学知识十分丰富,秘书要重点学好管理心理学、领导心理学、社会心理学和秘书心理学等知识。

④ 公共关系学知识。行政办公部门许多工作带有公共关系性质,如代表领导接待客人、参与谈判、对外发布消息等。掌握公关学知识,秘书人员就可运用公关手段塑造组织良好社会形象。

⑤ 人际关系学知识。职业秘书应学习人际关系学,以发挥对内协调、对外公关的职能作用。

此外,职业秘书还应掌握诸如决策学、咨询学、预测学、行为科学、人才学、创造学、情报学、编辑学、新闻学、传播学、社会学、文学、艺术等方面的知识,洞悉国情、民情、民俗、民风,扩大自己的知识面,使自己在工作中更加得心应手、挥洒自如。

(3) 精深的秘书职业专业知识。秘书职业专业知识是指秘书在履行辅助管理工作职责和工作内容时应掌握的秘书学科专业知识。

这部分知识是秘书知识结构体系中的核心部分,是区别于其他专业人才知识结构的根本标志。这部分知识主要包括秘书职业行为理论、办公室工作实务知识,如写作学、会议学、调研学、档案管理学以及现代办公自动化知识等。只有精通并能熟练运用秘书职业学科知识,才能成为合格的现代职业秘书。

(4) 必要的行业、部门业务知识。职业秘书所服务的单位都有其特定的业务活动范围,了解这些知识能使秘书写材料不说外行话、提建议不当门外汉,使自己的工作更具有针对性和科学性,这样才能当好领导的参谋与助手。

4. 优化知识结构的途径和方法

(1) 认清形势,强化思想意识。职业秘书应该清醒认识到确立学习型职业生涯、学习型人生的重要性与必要性,以适应知识经济时代发展的需要。

(2) 构建立体的、开放式的知识结构体系。职业秘书应该注意随时补充、完善知识结构,并且能够随着客观条件的变化不断增强其适应性。

(3) 融会贯通。秘书要善于把握和运用知识间的相互联系,也就是要在学习中注意分析知识间的相互作用,打通知识之间的纵横联系,按循序渐进、系统整合、主辅结合、不断更新的原则,更好地发挥知识结构的整体功能。

(4) 理论和实践有机地结合,形成最优化的知识结构。职业秘书既需结合秘书工作实践深化对理论知识的理解,又应注意运用理论知识指导实际工作,这样才能开创新局面,取得好的成果。

随着形势的发展,对秘书知识结构的要求将越来越高,职业秘书要结合秘书工作的实际来优化自己的知识结构,从而跟上时代发展的潮流、社会进步的步伐和管理工作创新的需要。

秘书能力结构与核心能力

1. 能力、能力结构、核心能力

(1) 什么是能力？简单地说，能力就是一个人解决实际问题的本领。

在心理学和行为科学中，能力是指个体、行为主体顺利完成某种行为、某项活动必备的心理条件。个体与个体之间存在诸多个性上的差异，但只有那种对于成功地完成某种行为、活动所必需的心理特性才叫能力。

在现实中，懂得各种知识的人越来越多了，但能够将知识一步步转化成一种行为定势的人，却是稀缺的。¹可以说，能力就是这样一种行为定势。

(2) 能力结构。在行为主体身上，能力表现为具有复杂结构的各种心理品质的总和。分析行为主体能力结构，对于深入理解能力的本质，科学拟定能力培养计划、方案具有重要意义。

能力结构学说的代表及主要观点如表 5.2 所示。

表 5.2 能力结构学说简表

学说	代表人物	主要观点
双因素说	英国心理学家斯皮尔曼 (C.Spearman)	能力由一般因素和特殊因素构成： 一般因素是人们从事各种活动都需要的能力，包括观察力、记忆力、想象力、思维能力、创造能力等； 特殊因素指对某些专业领域活动具有特殊意义，并在其中显现出来的能力。如画家独特的颜色辨别能力和空间想象能力
多因素说	美国心理学家塞斯顿 (L.Thurstone)	构成能力的因素有七种：对语词的理解力、言语的流畅性、数字计算能力、空间知觉能力、记忆能力、知觉的速度以及推理能力
	美国心理学家加德纳 (H.Gardner)	提出组成智力的不同因素是：语言能力（说话环境、阅读和书写的能力）、逻辑-数理能力（数字运算与逻辑思考能力）、空间能力（认识环境、辨别方向能力）、音乐能力（对声音的辨别与韵律表达能力）、身体动觉能力（支配肢体以完成精密动作的能力）、人际能力（与人交往且能做到和睦相处的能力）以及自知能力（形成客观自我认识并选择自己生活方向的能力）

1 齐善鸿. 时代的稀缺（管理应该管行为序）. 北京：经济管理出版社，2006.9.

续表

学说	代 表 人 物	主 要 观 点
三维结构模型	美国心理学家吉尔福特 (J.Guilford)	智力区分为三个维度：内容、操作和产物； 智力活动内容包括听觉、视觉、符号、语义和行为五类； 智力操作指以上内容为对象进行操作的过程，操作的方式有认知、记忆、发散思维、聚合思维和评价等五种； 智力活动产物是运用智力操作得到的结果，这些结果可按单位计算，可分类处理，也可表现为关系、转换、系统以及应用； 由于三个维度和多种因素的存在，人的智力在理论上可区分为 $5 \times 5 \times 6 = 150$ 种。这些不同的智力可通过不同的测验来测试
信息加工理论	美国心理学家斯腾伯格 (R.J.Sternberg)	着重研究人的推理过程，特别是类比推理过程； 他认为推理发生在两个水平上：成分水平和元成分水平。其中，成分水平是指推理是由一系列成分或连续的阶段构成的，在解决一个复杂问题时，人们依次通过这些阶段来解决问题。推理过程的六个阶段是编码、推论、标定、应用、论证和反应。元成分指一些高级的决策过程，这些过程帮助人们在解决问题时选择需要的成分或过程，并确定运用哪些策略将有关的成分或过程联合起来。元成分的加工比成分水平的加工更加重要

2. 秘书能力结构的概念与内容

(1) 什么是秘书能力结构。秘书人员作为领导的参谋和助手，一方面要积极主动献计献策，另一方面还要具备将自己的聪明才智融入领导决策过程之中的能力。这就要求秘书人员不仅掌握足够的知识，还要具有合理的能力结构。

(2) 秘书能力结构的内容。与职业秘书知识结构相对应，秘书合理的能力结构也由基本能力、综合能力、专业能力、行业能力组成“Ⅱ”形立体结构。

① 秘书行为主体的基本能力。也称秘书基本能力，主要是指秘书个体的智力，包括敏锐的观察能力、良好的记忆能力、丰富的想象能力、准确的判断能力、必要的应变能力和科学的思维能力。这是秘书人员赖以吸收外界知识的能力，也是其他能力的基础。

② 秘书行为主体的综合能力。即秘书综合能力，是秘书在管理学、领导学、公共关系学、经济学、人际交往学、法律等知识基础上形成的管理能力、公关能力、社交能力、理财能力、维护合法权益能力等。这使职业秘书赖以成为“通才”、成为“通达之才”的前提。

③ 秘书个体的专业能力。秘书个体的专业能力，主要指语言文字应用能力、活动组织策划能力、办文能力、档案收管用能力、利用现代办公手段能力、日常事务处理能力，详见表 5.3。

表 5.3 职业秘书专业能力一览表

能力种类	表 现	要 求	途 径
语言文字应用能力（含母语、外语）	口语	得体、明确； 英语方面，会简单对话、翻译	掌握语言沟通、非言语沟通、跨文化沟通的必要技巧；
	修改或草拟文稿	精通语法、修辞和逻辑知识，掌握一定的写作规律，做到内容与形式统一	1. 写作实践，熟练掌握各类公文及涉外函电文种特点、写作要求和语言表达技巧； 2. 随时注意积累资料； 3. 注意文风，培养洗练的文字表达能力
活动组织与策划能力	会务、仪式庆典、调研	通晓办事渠道，提高办事效能	1. 平时多接触具体事物，处处留意他人和上司是如何处理问题的，不断增加阅历和经验； 2. 要用系统论的观点，统筹安排工作； 3. 处理好守常与通变的关系
办文能力	发文、收文	程序正确、各程序技术点准确	1. 掌握收文、发文流程图； 2. 从实际操作、实践中总结各环节技术要点
档案收管能力	档案收集、管理、利用	收集及时、收集范围适当；管理科学、安全；开发利用效率高	1. 收集：一般文件按常规途径办理，会务文件等按特殊途径处理； 2. 整理：掌握本单位文书概况，科学分类； 3. 利用：处理好保密与开放的关系
利用现代办公手段能力	以数据库为中心的办公自动化系统的运用带来了办公方式的新变化	使用计算机、传真机、复印机、多功能电话机、速录机、光学符号阅读器、缩微机、录相机等现代办公设备改变手工劳动方式，提高办公效益和管理水平；各种常用办公软件（如 Office）操作熟练，排版技术好；会驾驶	1. 以理论为先导，明确规范化要求； 2. 学以致用，勤于实践
日常事务处理能力	时间（日程）管理、电话信息、日常信息、印信、接待	能区分轻重缓急；正确有效地使用电话；随时掌握有关动态；正确、科学管理印信；礼仪规范	1. 掌握办事程序； 2. 掌握各程序点上的技术规范，既严谨又务实

④ 秘书行业问题处理能力。所谓秘书行业问题处理能力，是指秘书处理所服务的行业、部门单位相关业务问题的能力，这是发挥参谋助手作用的具体体现，渗透于各项秘书专业能力之中。

一般情况下本组织业务问题由相关职能部门处理，但在协助领导处理突发性事件等特殊场合下，不具备处理行业问题能力对实际工作的影响是显而易见的。



相关链接

注意培养职业需要的实践能力

综合能力和知识面是用用人单位选择人才的依据。用人单位不仅考核其专业知识和技能，而且还考核其综合运用知识的能力、对环境的适应能力、对文化的整合能力和实际操作能力等。秘书专业学生除了构建自己合理的知识结构外，还应具备从事本行业岗位的基本能力和某些专业能力。

从某种意义上说，能力比知识更重要，大学生只有将合理的知识结构和适应社会需要的各种能力统一起来，才能立于不败之地。一般来说，秘书专业学生应重点培养的是决策能力、创造能力、社交能力、实际操作能力、组织管理能力和自我发展的终身学习能力、心理调适能力、随机应变能力等。

3. 职业秘书核心能力内涵及内容

(1) 秘书核心能力的内涵。所谓核心能力，是指行为主体能力结构内部能够为能力主体创造超额收益，使行为主体立于竞争优势的一种战略资源。简单地说，核心能力就是行为主体的看家本领。

核心能力是所有能力中最核心、最根本的部分，它可以通过向外辐射作用于其他各种能力，影响着其他能力的发挥和所能取得的效果。

核心能力具有三个主要标准，即持续创造价值的能力、难以模仿性和难以替代性。

秘书核心能力是秘书能力结构内部使秘书处于竞争优势地位的一种或几种技能的组合。它是职业秘书的看家本领，是秘书能力结构中最核心、最根本的部分。

(2) 秘书核心能力的内容。从某种意义上来说，秘书核心能力的内容具有一定的特殊性和不确定性。表现在不同层级的秘书、分工不同即承担不同工作任务的秘书所需要的各有其与职业活动相匹配的核心能力。

高级秘书：权变能力（沟通、协调、控制）、参谋咨询能力是其核心能力。

中层秘书：在组织中分担文字工作、信息工作、公关工作等的文字秘书、信息秘书、公关秘书各有其不同的核心能力。文字秘书的书面语言表达能力（以应用性文体处理能力为主）为其核心能力；结合当前工作需要对所收集信息进行分析加工是信息秘书的核心能力；娴熟的公关技巧是公关秘书的核心能力。

初级秘书：以处理日常事务工作为主，敏锐的反应能力、执行力是其核心能力。



相关链接

谁是企业最有用的人

谁是企业最有用的人？德勒调查报告显示具备较强的口头表达能力、人际关系能力、团队精神、职业精神、分析能力、计算机运用能力的人就是企业最有用的人。

浙江大学校长潘云鹤在中外大学论坛上这样推崇学分制的跨学科教育：培养“不伦不类”的“四不像”学生。

4. 秘书能力结构建构与核心能力养成

(1) 正确认识知识结构、能力结构与秘书综合素质的关系。我们强调知识、能力、素质三者应该融为一体而不是绝对分开的，知识是载体，是基础；能力是展现，是升华；素质是核心，是智慧的结晶。掌握知识是提高能力和素质的前提条件，没有渊博的知识，不可能有很强的能力，更谈不上良好的素质。对于秘书人才而言，知识与能力、合理的知识结构与能力结构都是非常重要的。但它不是全部，应当看到，不全面的知识质量观或能力质量观不利于秘书个人在现代职场中的可持续发展，必须把知识质量观、能力质量观转变为包含知识、能力在内的全面素质质量观，我们应优化知识结构、强化能力培养、全面提高个体综合素质。

(2) 科学分析各种因素，认识能力培养过程能力是在先天禀赋基础上通过后天生活环境、教育的影响下及一定的实践活动而形成和发展起来的。

先天禀赋是能力形成依赖的自然基础和自然前提，没有这个前提，就谈不到能力的形成。

禀赋为能力发展提供了可能性，要把这种可能性转变为现实，还需要在后天的环境和教育的影响下，通过个人的勤奋努力才能实现。

当然，环境与教育的作用不是机械地被动地为人所接受，外部条件对个体产生作用必须通过个体本身的实践。秘书的能力和职业活动相联系，根据秘书职业活动提出的要求，不断实践，从而也发展了相应的能力。

(3) 科学定位，突出重点。“秀才”、“通才”、“辅助管理人才”分别界定了不同阶段我们对秘书知识结构、能力结构的认识。

我们认为，这三者并不矛盾。对于秘书个体而言，主要任务是根据自身条件明确自己的职场定位和职业生涯发展方向，再据此明确各阶段的目标与培养重点。

这里要处理好个体发展目标与专业秘书人才培养方案的关系。秘书人才培养方案是我们通过大量社会调研、积累多年秘书教育教学经验与秘书行业企业专家合作确立的，其中设计的知能体系与知能结构为秘书个体发展提示了方向，它带有一定的普遍性，与秘书个体的个性化发展要相互结合。因此，秘书个体应该既尊重它，又不囿于它的规定性。



试一试

1. 观看 2005 年亚洲大专生辩论会视频：“专才与通才谁更吃香”，选择与秘书职业行为相关的课题组织班级或年级辩论赛。

2. 秘书职业道德所包含的基本内容是什么？在现代社会，秘书职业道德与秘书职业技能是一种什么关系？

3. 收集一个你认为典型的秘书工作事例，从中分析秘书人员应该具备的职业道德以及应该遵守的行为规范。

4. 品故事，谈感受。

(1)

两个人结伴一起去非洲旅行。后来，他们迷路了。正当他们在商量着该怎么办时，突然看到前面有一只非常凶猛的狮子正朝他们跑过来。其中一人马上从自己的旅行袋里拿出运动鞋来准备穿上。另外一个人一边看着同伴穿运动鞋，一边不解地说：“这也没用啊，你怎么跑也没有狮子跑得快吧。”

同伴回答他说：“嗨，你当然不知道，在这个紧要关头最重要的是我要跑得比你快。”

(2)

一个准备退休的老木匠告诉老板说，他要离开他的建筑企业，回家去与妻子儿女享受天伦之乐。

老板舍不得他离开，问他是否能帮他再建一座房子再走，老木匠答应了。

但是后来大家都看得出来，他的心思已经不在工作上了，他用的是软料，出的是粗活。

当房子建好的时候，老板把大门的钥匙递给他。

“这是你的房子，”他说，“这是我送给你的礼物。”

他震惊得目瞪口呆，羞愧得无地自容。如果早知道是在给自己建房子，他怎么会这样呢？现在他得住在一幢粗制滥造的房子里！

第6章

秘书宏观辅助管理行为规范



任务设计

项目任务	知 识 点	技 能 点
培养良好的从事宏观辅助管理活动的职业行为能力	秘书宏观辅助管理的内涵、特征、范畴	具有管理者的宏观视野与把握全局工作的能力
	参谋咨询活动的内涵、程序、形式	掌握从事参谋咨询活动的技能，避免常见行为错误
	调查研究活动的内涵、程序、形式	能从事调查研究活动的技能，避免常见行为错误
	信息处理的内涵、程序、形式	掌握从事信息处理活动的技能，避免常见行为错误
	协调的内涵、程序、形式	能从事协调活动的技能，避免常
	跟进督办的内涵、程序、形式	掌握从事跟进督办活动的技能，避免常见行为错误



案例分享

美国公司的运作方式跟国内公司是不一样的，国外公司在做投资决策时，有一套完整的体系，这套体系也就是很标准的内部审批程序。一个非常突出的特点就是国外公司做决定是一个团队，是一个团体，而不是一位总裁，或者高级副总裁。

当项目开始的时候，公司会组织人员去做市场调查，虽然有时市场调查可能未必很完善，但是这个步骤一定会做。对市场的了解；对竞争对手的了解；对自己公司发展战略的了解；决策人还想弄清楚，在选择好合作伙伴之后，合作企业的发展方向跟自己的发展方向是不是是一致的。

在这种情况下，国外公司才会进行自己的业务计划，就是它进行这个投资的话，到底会得到什么样的回报，对它以后在国内的发展怎么样，对它在全球的发展怎么样？有什么样的影响，做好这个计划以后，才会进入谈判。

谈判团队由不同的专家组成：

有产品方面的专家；

有生产制造方面的专家；

有非常重要的法律方面的专家，法律方面的专家不光涉及合同条款，也会涉及知识产权方面。

财务方面，包括财务、税务方面的专家；

市场渠道方面：现在是否已经拥有一个渠道，这个渠道为未来的合资企业的贡献度，这个渠道的经营方式，或者说管理这个渠道的方式，是否是外资企业认为可行的，或者说是否具有可持续发展的能力；

风险管理和业务发展方面；

知识产权、人才方面：因为无论再好的项目，最终都是需要人来管理的。一般来说，上一个项目的时候，外资企业认为非常重要的，就是什么都好，这个地方我的人才能不能放在这儿，无论是我派来的人才，还是本土的人才，能不能管理我这个企业？如果这是一个大问号的话，可能对这个投资决定有影响。

还有一个非常重要的方面，尤其是世界 500 强公司非常注重的，就是环境。对环保的情况，包括原来的情况、以后的情况，成立企业后的情况会怎么样？都要涉及。一般来说，外资企业对环保的要求是很高的。

一般一个团队起码要有这些部门，形成一个谈判的代表团，这些人集体决定这个谈判成功与否。（参见高峰：国内企业应了解国外企业的决策方式，<http://finance.sina.com.cn>2005 年 12 月 8 日新浪财经）



思考与讨论

1. 在以上案例中，参与项目决策的秘书可以提供哪些宏观性辅助服务？
2. 美国公司秘书宏观辅助活动具有什么特点？对我们有何启示？
3. 进行宏观辅助活动时，要求行为主体具备什么样的素质与条件？



案例分析

领导的主要职责是决策，高效的管理需要科学的决策。单纯由领导拍板的决策模式存在诸多不确定性因素，如领导自身知能结构的局限性、对市场出现的新情况与新变化的把握度、对领导权力监督的有效性，等等。如果这些因素没有得到解决，或者未能解决得很好，就必然存在决策失误的风险。

现代管理活动中，只要管理者不是一味地热衷于拍脑袋决策的话，遇到重要事项他就会着手组建一个决策班子，并安排秘书负责与有关方面沟通、协调；甚至决策班子成员构成、相关信息收集、决策方案实施过程跟进这些颇有创造性、挑战性的活动，都会安排秘书参与其中。

秘书通过积累各种资源从事综合性辅助管理活动，通过观察他人失误总结科学的行为规律，保持一种积极的有准备的态度，是成长、成才的有效途径。



相关知识

秘书宏观辅助管理行为概述

1. 秘书宏观辅助管理行为的内涵

所谓秘书宏观辅助管理行为，是指职业秘书为了使组织系统管理行为、团队管理行为更趋科学化、合理化，自觉地以全局性的、趋势性的理念辅佐上司、主管对管理思维、管理目标加以宏观调控的履职行为。

2. 秘书宏观辅助管理行为的特征

(1) 战略性。战略性也可称为全局性。在其位，谋其政。领导与主管身处高位，思考的主要是本组织管理单元的战略性和全局性问题。

求稳定、谋发展是几乎所有领导者、所有主管追求的管理目标，为管理者服务的职业秘

书，其首要任务就是辅助管理层对公司、组织的使命与远景加以认定，建议管理者做出明确取舍，加强各项活动之间的协调性，这就是秘书战略性行为的具体体现。

(2) 智能性。高级秘书素有“智囊”美称，高级领导人身边的秘书班子常常被誉为“智囊团”。这就是要求秘书，主要是高级秘书，具有辅助管理者的角色意识，以其特有的综合性智慧和才能、其独特的认识能力尤其是思维能力和创造力，及其独到的认识角度与高度，为领导、主管提供正确的决策服务。

小技法

上山摸鱼 下河打鸟

俗话说：“上山打鸟，下河摸鱼。”这个大家都懂，所以我们绝大多数人遭遇的就是狼多肉少的局面，大家你争一片飞羽，我抢一片鱼鳞。

智者说：独辟蹊径吧。

走路莫走寻常路，要摸鱼可以到山上去摸，摸来的必定是美人鱼；想捉鸟就去水里捉，你捉到的一定是天鹅鸟。

请记住：做什么事，莫扎堆。

(3) 前瞻性。前瞻，就是展望、预测，就是向前看。所谓秘书职业行为的前瞻性，就是秘书能在职业活动中预见到组织系统未来的发展趋势与发展方向，或高瞻远瞩、洞察趋势，或未雨绸缪、防患未然。



相关链接

你栽苹果我植柳

A地政府为了脱贫致富，要求当地农户大搞山地开发，由政府出面引进优质苹果树苗，分发到各家各户。几乎所有的农户都按政府的要求种下了自家领回的苹果树苗。

但有一家却并没有种植苹果树苗，户主老刘在自家的责任田里种下的是看上去并不实惠的杨柳树。苹果树结下苹果能吃，能卖钱；柳树除了点缀一下风景以外似乎就没有其他用途了，所以，村里人都开始笑话他。

但老刘并不后悔。

几年过去了，当年栽下的苹果树果实缀满枝头。村民们更加觉得自家的选择是对的，老刘家才亏大了呢。

但是，秋季来临、苹果成熟的时候，各家各户既然联系好了买主，他们就需要编织装苹果的筐。这时，他们才猛然发现编筐的藤不好找啊。

到哪里去找呢？老刘家的柳树条起作用了，老刘把柳树条砍下来，卖给乡亲们编筐装苹

果，一下子解决了村里的难题。

到年底一结算，家家户户种苹果的农户由于相互竞价，纯收益并不多。倒是老刘吃了独份，成了村里最先富起来的人：第一个盖房，第一个买车，第一个到城里开了店，买了房。

3. 秘书宏观辅助管理行为的意义

职业秘书辅助决策等宏观辅助管理行为优化了领导决策环境，提高了科学管理和科学决策水平，降低了决策失误概率，具有其他部门工作无法替代的作用。

(1) 有利于开阔领导决策思路，更好地发挥组织系统整体管理效能。职业秘书协助领导、主管决策，除了承担事务性工作不让领导分心于繁杂冗余的日常琐事之外，还能通过自己的智慧和平时积累的经验开拓领导、主管的决策思路，这两个方面的工作同样都是为领导提供优良决策环境的有机组成部分。

由于秘书所处的特殊职能地位，秘书有时比领导、比职能部门负责人掌握的信息更多、更全、更快；与其他职能部门负责人相比较，职业秘书更加清楚向领导建言献策的最佳时机、可以选择的最佳方式。可以一点都不夸张地说，优秀的高级秘书已经完全具备了领导者的某些管理素质，能以领导的眼光平衡各方利害关系，能兼顾本组织管理系统各部门利益、更好地发挥各部门的积极性，共同打造优秀的专业管理团队。具体表现在以下三个方面：

① 秘书的新思想、新观点、新认识，通过参谋咨询等宏观辅助管理行为与领导、主管的思想认识融为一体，就会优化领导者思想、认识水平，产生积极的建设性的作用。

② 秘书在领导决策过程中产生辅助取舍的作用。第一，职业秘书提出的辅助决策意见，有利于领导最终决策方案的形成；第二，职业秘书就同一问题提供多种辅助决策意见，有助于领导优选决策方案，开拓领导与主管的决策思路；第三，职业秘书提出决策方案的优选意见，有助于领导科学决策水平的提高。

③ 对领导、主管工作具有提示和警策的作用。职业秘书在完成领导交办的工作事项的同时，主动思考并提出领导暂时尚未思考而的确需要考虑的问题、每天为领导和主管筛选、报送相关信息，能提醒领导者注意某种倾向、某种动态，或及时解决某一问题，或者启发、提醒领导避免某些失误，促使领导不断矫正自身职业行为。

秘书辅助决策行为的这三种作用，有时独立产生，更多的时候则是同时综合性地发挥作用。辅助决策行为作用的大小，取决于待决策问题的难易程度、解决办法的优劣、提供方式和提出时机是否得当等。

(2) 这是历练秘书、锻炼培养秘书才干的有效途径。我们知道，从秘书岗位走上领导岗位的秘书历来不在少数，而且其中许多人还成为国家、民族或所在领域杰出的管理者或领导人。单纯将这一现象解释为秘书经常在领导身边工作、感情上与领导比较投缘是不够的。其中，最主要的原因应该是秘书在领导身边供职的时候，对领导、主管的管理理念、管理方法以及具体操作程序了如指掌，因而事实上已经具有了相应的管理能力。事实证明，秘书和助理岗位是组织系统中最能历练管理才华、培养管理才干的工作岗位之一。

(3) 既提升秘书个体价值,也提升了秘书行业的整体价值。秘书的关键价值是什么?主管期望秘书与助理的主要才能是什么?现代秘书应该如何看待个体价值?如何将繁杂的辅助管理事务与组织系统整体管理绩效的提升联系起来思考?我们认为,在领导和主管心目中,秘书固然应该提供全方位的事务服务,但关键时候秘书对领导的智力辅佐更加凸显秘书个体存在价值。可以说,秘书管理与辅助管理方面的实力与水平首先提升了秘书个体在本组织系统中的存在价值;其次,最终决定了自己在本级管理单元中的发展空间。

如果从整体上分析,秘书是不是“花瓶”,秘书职业是不是“点缀”或“陪衬”,很大程度上取决于从事辅助管理工作秘书的比例与水平。如果从事辅助管理工作的比例和水平高了,社会对秘书行业的轻蔑也就会在事实面前不攻自破。而秘书行业整体价值的提升也必然需要以现实的秘书行为为基础。只要秘书个体价值提升了,而且提升的面越来越广,秘书行业的地位自然也就高了。

总之,伴随着社会主义市场经济体制的建立和完善,领导与主管的职能将发生重大转变,科学化、民主化是管理者决策的客观要求。为确保领导决策的科学性,具有辅助领导职能职责的秘书,应该在体制转轨过程中,以积极态势快速跟进,更新观念,大胆创新,从工作环境、工作方式、工作内容等方面为秘书工作开辟一片新天地。只有知难而进解决好这一问题,才能更好地发挥秘书的作用。

秘书宏观辅助管理行为范畴

秘书宏观辅助管理行为牵涉的范畴主要是参谋咨询、调研、信息、协调、跟进督办等方面,秘书宏观辅助管理工作即围绕这些方面而展开。

1. 秘书参谋咨询行为

(1) 基本内涵。“参谋”即“参与谋划”。“咨询”意为“征求意见”,就是秘书为领导、领导机关(含机关其他职能部门)或主管提供咨询服务的职业行为。

从字面看,参谋行为与咨询行为的区别在于行为主体的状态是主动还是被动。职业秘书主动出谋划策的职业行为就是参谋行为;在领导询问时提供参考意见或可行性方案,就是咨询行为。

但在秘书实际工作实践中,参谋与咨询是一个整体,不能人为地分开。秘书参谋咨询行为,是以秘书从业人员为主体,以所在组织管理系统领导者为主要对象,以辅助领导正确决策、科学合理实施管理行为为目标,以出谋献策为手段,影响领导者决策及管理的行为过程。

(2) 基本程序。为辅助领导正确决策、科学合理管理服务的参谋咨询工作要遵循一定的程序,一般有以下步骤:

- ① 确认领导管理与决策目标,进而确定辅助管理的参谋咨询目标;
- ② 拟定备选方案,并分别进行论证评估;
- ③ 确定建言献策的最佳时机;
- ④ 参谋、咨询过程中的控制与反馈;
- ⑤ 效果分析与总结。

(3) 基本形式。秘书履行参谋咨询职责职能可以采用口头形式,但更多的则是采用书面形式。书面形式的参谋咨询往往渗透于秘书起草的文稿、摘选报送的信息、提出设想的预案及提出的建议之中。一般表现为以下几点:

- ① 建议。围绕上司管理工作目标和所要解决的实际问题,秘书提出自己的各种建议,如工作安排建议、解决某一问题的建议、推广某一经验的建议等。
- ② 意见。针对实践中急需解决的问题,针对下级请示的事由,秘书提出意见或批复意见,供领导决策时参考。
- ③ 预案。为落实某项工作、为贯彻领导意图而提出的实施办法,如会议组织预案、突发事件处理预案等。
- ④ 方案。秘书、秘书部门根据客观实际要求和实际情况,经周密调查研究后提出的工作思路,如改革方案、调研方案、机构调整方案等。
- ⑤ 见解。秘书通过学习理论、分析形势、研究问题后提出的阐发某些问题的新观点、新认识等。

小技法

明知领导拍板的这个方案存在重大缺失,但领导一再坚持,这个时候,你作为秘书该怎么办?(2008年湖南省秘书职业技能大赛员工组试题)

需明确:作为秘书要及时劝谏,陈说利害,提出修正建议。如果领导仍然坚持,则应提前准备应急预案,以备后用。

2. 秘书调研行为

(1) 基本内涵。调研是调查研究的简称,包括调查和研究两个环节,它是在辩证唯物主义和历史唯物主义理论指导下产生的一种科学的工作方法。

调研对于领导和领导机关而言,不仅是贯彻实事求是思想路线、转变思想作风的基本方法,而且是制定决策、实施决策的基础环节。从一定意义上讲,领导的职业行为就是决策,没有调查不仅没有发言权,而且更没有决策权和领导权。秘书辅助领导进行决策,其任务就是事先搞好调查研究,否则同样没有发言权,辅助管理也就成了空中楼阁。

(2) 基本程序。秘书调研以奉命调研为主，其调研行为应遵循的程序是：

- ① 愉快接受领导授意，接受领导授权，准确领会领导意图；
- ② 深入基层调查，全面收集相关信息，注意使用最恰当的调查方法；
- ③ 甄别所得调查信息资料，从现象探求本质；
- ④ 得出结论，形成建议。

此外，职业秘书、秘书部门也应结合自身职能活动、自身业务工作进行主动调研，将调研与信息工作、督办工作、信访客服工作、机要保密工作等职业行为相结合，促进有关工作的深入开展。

3. 信息处理行为

(1) 基本内涵。20 世纪 80 年代，我国兴起信息论、控制论、系统论（简称“三论”）的研究热潮，人们认识到人类社会已经迈入信息社会。

广义地说，信息包括自然信息、生物信息、社会信息。自然信息是反映自然界的物质存在和运动规律的那一部分信息，如“风生水起”、“叶落知秋”；生物信息是指生物所携带的表明其存在或具有某种意义的信息，如老虎在树干上留下的用以表示占领该地盘的体液；社会信息则是存在于人类社会中表达人类思想的那一部分信息，如政治信息、经济信息、军事信息、科技信息、文化信息等。

狭义上的信息专指对行为主体有利用价值的社会信息，也称为“情报”。

秘书部门所处的职能地位决定了办公厅（室）是一级组织系统信息集散的 center，做好信息工作既是秘书部门的基本职责，同时也是从事其他业务工作的基础，因为几乎所有的秘书工作业务中都包含有大量信息工作成分。

秘书信息处理行为包括信息的收集、加工整理、传递、存储、开发、利用、反馈行为。

有条件的组织系统已经将信息工作从办公部门中分离出来成立相对独立的部门，有的则成立内设机构，有的由一两位秘书兼任信息秘书。



相关链接

利用信息来干最好的工作

高层次、高质量的信息，往往含有问题的因果分析、解决问题的对策及需提请领导注意的事项等内容，这些都是参谋咨询活动的具体表现。

比尔·盖茨在他的著作《未来时速》中这样开篇：“我有一个简单而又强烈的信念：将您的公司和您的竞争对手区别开来的最有意义的方法，使您的公司领先于众多公司的最好方法，就是利用信息来干最好的工作。您怎样收集、管理和使用信息将决定您的输赢。竞争者更多了，关于他们和市场的信息也更多了，而市场现在是全球性的。胜者将会是这样的人，他们开发了世界一流的数字神经系统，因此信息会通畅地在他们的公司里流通，让员工最大

程度地、持续地获取信息。”

事实上，不仅比尔·盖茨如此看重信息的价值，利用信息做好决策，重视企业战略决策规划是世界500强企业的共同特征之一。那些真正蓬勃发展的优秀企业都非常重视企业自身的战略决策规划，均建立了完善的科学决策体系，而高质量的信息是科学决策的基石。

(2) 基本程序。秘书信息处理行为要遵循的程序如图6.1所示。

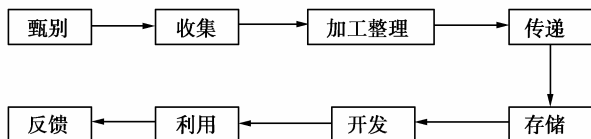


图 6.1 秘书信息处理流程图

在每一程序和环节中，均有其技术含量和方式、方法。当代社会各类组织系统共同的中心工作是打造和谐社会、和谐地区、和谐城市、和谐社区、和谐校园、和谐环境，如何以和谐理念指导新形势下职业秘书信息工作呢？我们以为，一是要确立和谐时代信息工作的宗旨和指导思想，二要确立和谐时代信息工作新的基本观测点。

① 和谐时代信息工作的基本宗旨。和谐理念是一种具有原创性的新型理论。以此理论为指导展开的各项工作，其基本宗旨应当体现出新的时代特色。较长时间以来，秘书信息工作的重心约定俗成地主要规定在以下领域：其一是领导，其二是主流，其三是正面信息流。我们关注各种正面典型，关注倾向，关注苗头，在这些方面积累了不少好的经验，总结出了不少行之有效的规律性认识，其积极性意义是主要的。但毋庸置疑，在体现这一主导层面的同时，我们也有意无意地削弱甚至是消解了信息工作另一层面的诸多内容。鉴于此，我们以为，和谐背景下信息工作应该突出一个“实”字，具体来说就是要求实、务实、切实。成绩信息要掌握，要总结，要宣传；一旦出现问题信息，职业秘书的第一感觉应当像捕捉成绩信息一样在第一时间里收集、加工、传递，职业秘书面对问题信息的第一反应首先不应该是掩盖，不应该是粉饰。矛盾也许能掩盖一时，却无法真正彻底掩盖，更不可能解决实质性问题；更应该正视的是，它往往需要管理者付出更为深重的管理成本。2006年1月8日，国务院发布了《国家突发公共事件总体应急预案》并于发布之日起实施，在转变信息工作指导思想方面有了全新的突破。该预案要求，突发公共事件的信息发布应当及时、准确、客观、全面；要在事件发生的第一时间向社会发布简要信息；对于迟报、谎报、瞒报和漏报突发公共事件重要情况，要依法对有关责任人给予行政处分，构成犯罪的，依法追究刑事责任。我们认为，该预案提出的“及时、准确、客观、全面”，应当成为和谐管理理念下职业秘书信息工作的新的基本宗旨。

② 和谐时代信息工作的四个基本观测点。由于秘书部门处于管理系统中枢神经系统的特殊职能地位,职业秘书信息观测点不可能是单一的,应该具有多样性的特点。笔者在此不想否定秘书前辈们探索出来的各种行之有效的方式、方法,这里提出的是在建设和谐社会的过程中应该注意的新的信息观测点。

第一,反对信息观测点。所谓反对信息,是指在本组织管理活动中遇到的与管理者意图、管理理念、具体方式方法截然不同的的信息的总和。反对信息的方式多种多样,有的时候可能表现为直接的尖锐的对立,有的时候也可能表现为间接的温和的对立。在一般情况下,管理者期望的是大多是同心同德的局面,上下齐心,众志成城,从来都被视为一种理想的管理状态。但是,现代社会生活的复杂性要求管理者要有倾听不同声音包括反对声音的正常心态,拒绝、压制不同意见,不能容忍反对意见存在,要求下属盲目听从的做法事实证明是非常有害的。能与管理者保持一致固然好,问题是管理的目的并不在于接收、倾听“一致性”信息。国务院三峡办公室主任蒲海清近日走进中央电视台新闻频道“新闻会客厅”,谈到三峡工程取得的举世瞩目的成就及其创造的巨大经济社会效益时,他认为三峡工程的成功最应该感谢的就是那些提反对意见的人,正是由于他们的反对,才使得三峡工程在设计和施工的过程中解决了很多设计者、管理者事先没有想到的问题和隐患,在可行性论证的同时切实考量了“不可行”信息,浩繁巨大的工程在每一个环节才能做到极为充分的“大胆假设”和“小心求证”。反对者给工程挑刺,与建设者殊途同归,共同成就了三峡工程在防洪、发电、航运等方面难以估算的综合效益¹。无独有偶,在长沙市十二届人大四次会议举行的记者招待会上,市政府主要负责人这样吐露心声:“尽管我做的政府工作报告只有3票反对、9票弃权,但我很看重这3张反对票,它告诉我,我们政府工作还有缺点,我报告中有部分细节还有人不同意。”我们欣喜地看到,越来越多的公共事业管理者具备了倾听反对信息的胸襟和气度²。

第二,负面信息观测点。负面信息,是指在实际管理活动中办砸了的事情的相关信息。过去,我们认为负面信息容易给本部门、本单位、本组织带来消极评价和消极影响,因而遇到此类信息时第一反应往往是有意无意地回避和掩盖。因此在秘书界,历来有“报喜不报忧”的倾向,历来有“忧信息报送难”的现实困惑。在建设和谐社会的过程中,能不能在这一方面有所突破呢?“成绩不谈跑不了,问题不谈不得了”,对于职业秘书而言,其职责和使命就是建立辩证的全面的信息观测点,并努力使决策层领导同志逐步习惯辩证的全面的信息采集和处理的工作方式。新一代职业秘书要本着对事业负责、对人民负责的态度,从“三个代表”的高度认真对待负面信息,认真处理负面信息所揭示的实际问题,为切实、妥善处理相关问题打下良好的基础。实践表明,负面信息及时公开,对于问题的彻底及时解决只有好处,而一味采取封杀的做法,反而留下无穷祸患,这方面的教训实在太多了。

第三,突发事件信息观测点。突发事件,是指发生时带有一定偶然性、潜在影响面比较

¹参见央视2005年11月25日相关报道。

²参见《潇湘晨报》2006年1月13日相关报道。

大、牵涉面比较广的事件。突发性事件发生时没有多少征兆,又具有相当程度的震撼力,其处理情况已成为考验管理者、辅助管理者执政能力和执政水平的重要指标之一。职业秘书在履行值班职责的过程中,往往最先接触到突发性事件的相关信息,并成为突发事件信息中心,在信息量、信息反馈、信息发布等诸多方面对其均有具体的要求。处理突发事件信息要求职业秘书具有机敏的反应能力、缜密的思维能力和干练的办事能力,这是对职业秘书综合素质和综合能力的考验。建立突发性事件信息观测点,一是要有灵敏的触角,二是要有高效的反馈网络系统,三是要有将损失控制在最小范围内的意识及能力,三点缺一不可。以2005年11月中国石化吉化双苯车间发生的爆炸事件为例,在事件发生之初,有关部门监测了大气但忽略了水文,在评估污染范围和污染的可能性时过于乐观,没有预见和准确评估该事件可能给松花江流域从居民生活到政治、经济、社会、外交等方面带来的负面影响,建立的信息观测点就无法为后来事件的有效控制服务,这种教训不能不说是深刻的。

第四,弱势群体信息观测点。和谐社会理念意味着整个社会都是一个相互关联的统一整体。以整体和全局观念展开信息工作时,关注主流和支流、关注领导和群众、关注动态和静态、关注绩优和绩劣,职业秘书均应能有机地结合起来。甚至可以说,在和谐社会构建过程中,弱势群体、困难群众是更需要职业秘书们特别关注的信息点。在政府公共部门从业的公务秘书要有建立关心社会弱势群体和困难群众信息观测点的意识,这是执政者义不容辞的职责和使命。在其他组织中服务的职业秘书也要树立起关心本组织内弱势群体和困难群众的意识,要建立起与弱势群体和困难群众相关的信息观测点,这是本组织和谐稳定的基础和基石。“唯上不唯下”、“唯领导者马首是瞻”,而有意无意忽视困难群众的现实存在,忽视了他们的现实诉求,甚至以改革的名义提出“扶强不扶弱”的管理思想,与和谐社会建设理念乃是格格不入的。

当然,在新建这些信息观测点的同时,还有必要将其系统化以组成系列性链条,以弱势群体信息观测为例,就可建立诸如农民工问题链、三农问题链、贫困大学生问题链、企业下岗员工问题链、残障服务与社会慈善事业链,等等。在建设和谐社会的过程中,职业秘书立是一种全新全面的信息工作观从事本员工作,应该是更有建设性意义的。

4. 秘书沟通协调行为

(1) 基本内涵。所谓沟通协调,就是相互沟通、增加共识,减少冲突、形成合力。

沟通主要是交流有关信息,协调主要是平衡各方利益。沟通部分在信息处理部分做详细介绍,这里着重谈谈秘书的协调职业行为。

协调是现代管理的重要理念之一。“管理,就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”³协调是管理五项职能之一。现代管理追求的目标就是让一个组织在统一计划下通过协调各个部分、各种人员的思想与行动,使整体功能大于部分功能之和,避免内耗,避免妨碍和削弱组织整体功能。

³[法]亨利·法约尔,工业管理和一般管理(中译本).北京:中国社会科学出版社,1982.11.

协调是各级领导的重要职责所在,秘书协调职业行为主要是辅助领导做好协调工作。这是由秘书机构所处的职能地位所决定的。现代组织一般由纵向管理层次和横向职能部门构成。在纵向管理层次中,秘书部门作为辅助机关是领导中枢与执行部门联系的纽带;在横向职能部门中,秘书部门作为综合性办事机构又位居职能部门的中介。这种处于纵横管理网络交汇点的特殊位置,不仅决定了秘书协助领导承担协调任务的必要性与重要性,而且为发挥秘书的协调作用提供了极为有利的条件。

(2) 基本内容。主要包括工作关系、人际关系、组织关系、公共关系等方面的协调。

① 工作关系的协调。秘书的协调行为不具有独立性,而是渗透于办公室工作实务之中,每一项办公室工作业务中都可能包含协调工作任务。如会议代表名额分配、文件会签、办公硬件的使用等,只要当事各方出现了意见分歧现象,就必然就需要协调行为。这种协调行为“对事不对人”,调整的是组织系统各部分之间的工作关系。

② 人际关系的协调。秘书职场人际关系协调包括领导之间、领导与部门之间、部门与部门之间、秘书与领导之间、秘书与部门之间、领导与员工之间、员工与员工之间等不同的人际关系类型,由于某种原因产生摩擦和冲突时,需要采取协调行为化解矛盾、消除隔阂。

③ 组织关系的协调。本级组织与上下级组织、平行组织、不相隶属组织之间对同一问题产生分歧,或因职权范围、利益分配等发生扯皮、纠纷现象时,需要通过协调改善相互间的关系,统一认识,协调利益与立场。

④ 公共关系的协调。这主要是指协调本组织系统与公众之间的关系。这时主要是借助公共传媒手段,组织、策划公关活动,树立组织良好公众形象,提高本组系统的知名度与美誉度。

以上四种协调,前三种主要是组织内部各元素的协调,主要采取行文、召开协调会、组织现场会的双向的直接协调的方式;第四种是组织内外的协调,往往采用造势或危机公关的方法来进行。



相关链接

经典的危机公关

一个叫 Horlicks 的英国热饮品牌,主要顾客群一直定位为英国老年人。但近几年销量下降,饮料生产商戈兰素史克授意他的助理通过公关活动挽救产品命运。

助理与公关部门开始策划。作为噱头,他们说服一批伦敦最时尚的酒吧和餐馆在其菜单中列上 Horlicks 饮品。然后,召开信息发布会,告诉时尚界记者伦敦最时尚的场所正在向年轻人销售 Horlicks 这一重大“新闻”。

于是,许多媒体都抢先报道这一刻意安排的事件。媒体对新奇的娱乐新闻是如此饥渴,即使最讲究学术品位的报纸也刊登了有关 Horlicks 出现在伦敦时尚酒吧的报道。伦敦小报也许只会是做表面文章,但更多的深度媒体当做新闻来报导,使得该品牌饮料销量直线上升。

(3) 基本程序。秘书协调行为的基本程序为:领导授权、周密计划、平等协商。

① 领导授权。职业秘书的协调行为常常是奉命协调，部门之间、员工之间出现矛盾、纠纷时，上司、领导责成秘书代表自己出面协调各方立场、利益，就是秘书受权进行的职业协调行为。经领导批准、暗示进行的协调才不会造成越权行事的不利后果。

不过，这不是说秘书协调行为就永远是被动的。优秀的职业秘书应该保持一种职业敏感性，主动掌握各种不和谐信息，及时地以非正式协调方式巧妙介入各种矛盾的调解与处理，当一个热心肠的秘书绝对比做一个被动的冷漠的秘书更受欢迎。领导未授权秘书协调的事项，秘书也可以主动提供参谋建议⁴，还可以主动请缨。总之，能把握事物正确发展方向的高水平的职业秘书应该具备超前的协调意识，将可能产生的矛盾消解于萌芽状态。

② 周密计划。“凡事预则立，不预则废”，计划行事的好处自不待言。在秘书采取协调行动之前强调周密计划的必要性是因为在秘书协调之前，当事方通常已经处于情绪、利益的对峙阶段，稍有不慎就可能激化矛盾，造成更大范围的损失。

与危机公共关系事务有关的协调活动要求更高，要求秘书更有创意，更加注意掌握时机，更妥善、周密地策划、安排。

③ 平等协商。由于是奉命协调，因此，职业秘书的协调行为受到领导威信、地位等权力辐射性的影响，能够利用到组织系统、有关领导的权力、权威资源。但是，从本质上来讲，秘书与协调对象仍然处于平等的地位，应该将协调各方视为自己服务的对象。仗势欺人地以压制方式协调矛盾是不可靠的，职业秘书应该理性地采取沟通、协商的方式平衡各方利益，晓之以理、动之以情，才能让冲突各方消除分歧，达到协调的目的。

小技法

上半夜想想自己 下半夜想想别人

徽商代表、红顶商人胡雪岩经常说的一句话就是：上半夜想想自己，下半夜想想别人。这句朴素的话语里蕴涵着一个深刻的协调原理：像重视自己的感受一样重视对方的感受，像尊重自己的利益一样尊重别人的利益。

无视他人的利益，忽视对方的感受，或许可以逞一时之快，但结果只能是人心尽失，民意倒戈，而这对于管理者来说可不是福音，恐怕败局已经暗藏其中并已成定势了。

5. 秘书跟进督办行为

(1) 基本内涵。跟进，就是追踪、跟上之意。秘书跟进督办就是职业秘书奉命对上司决策等有关事项的执行过程、执行结果进行追踪、检查的过程，它是代表领导、主管对各部门、对全体员工进行监督的辅助管理行为。

(2) 主要类型。按内容来分，可将职业秘书跟进督办职业行为分为以下两类。

① 决策跟进督办。就是秘书对领导、上司制定的决策进行追踪、督办，使之落到实处

⁴ 傅西路，中华秘书全书（理论卷），北京：人民日报出版社，2006.3.

的职业行为。

这一类跟进督办是围绕组织系统的中心工作而展开，服从、服务于中心工作，具有宏观性、综合性的特点。

② 专题跟进督办。这是对某项具体工作或某个专门问题进行追踪，督促相关工作的落实和问题的解决。

此类跟进督办“有批（示）即督”、“一事一督”，具有单一性的特点。

多数情况下，专题跟进督办具有微观性、事务性特点。但专题跟进督办事项办结后经领导批示可以形成覆盖面广的决策，又可能转化为决策式跟进督办。

按秘书接受任务的形式来分，职业秘书跟进督办职业行为可分为两类：一是被动式，就是秘书对上交办事项进行的跟进督办，这时往往有领导的批示、指示；二是秘书主动提出并经领导批复、同意后进行的跟进督办。

秘书宏观辅助管理行为原则

从秘书职业整体情况来讲，并非所有的职业秘书都能发挥宏观辅助管理作用，能发挥宏观辅助管理作用的从业秘书应能满足以下基本条件、遵循如下原则。

1. 内部与外部条件成熟

辩证唯物主义告诉我们，内因是变化的根据，外因是变化的条件，外因通过内因而起作用。那么，职业秘书宏观辅助管理行为应该满足的条件如下所述。

（1）内功扎实。所谓内功，就是秘书行为主体应该具备的实力与水平，它是影响秘书宏观辅助行为效果的内因。具体包括以下几点。

① 行为主体具备管理者的宏观思维习惯与眼光。尽管秘书工作具有相应的技术含量，但从本质上来说，职业秘书仍然属于脑力劳动者。与生产线上的蓝领最大的不同之处在于，我们不能像检查技术工人完成的工件一样去检查秘书工作任务的完成质量，许多秘书工作项目和秘书职业行为很难被量化。相应地，这一部分秘书职业行为也就难用一般的手段去测量，其中主要原因就是秘书劳动是颇具创造性的脑力劳动。

秘书宏观辅助行为自然属于这一部分脑力劳动。衡量这一部分劳动是不是有价值、质量是高还是低，首先要考察其是否符合领导者的工作思路，而这就需要宏观辅助行为主体平时养成与组织系统管理者一致的宏观思维习惯，具备组织系统管理者的眼光，从大处着眼，从小处入手，才能保证这一部分脑力劳动成果对于管理者来讲具有现实的价值。

② 职业行为主体具备良好的心理素质。首先，职业秘书应该摆正自己的职业地位，秘书始终处于辅助领导、辅助部门的从属性职能地位，本身并无决策权利与决策义务；其次，对宏观走向或微观事务的建议既需要得到实践的检验，又需通过领导、领导部门认可才能产生作用与影响，自然会受到方方面面因素的制约，因此期望值不能太高；第三，挫折商即逆

商(AQ)要高。

③ 行为主体应掌握科学的行为规律与娴熟的行为技巧。详述如下。

a. 程序性行为规律与行为技术。详述如下。

所谓程序性行为规律,是从实际秘书工作中归纳、总结出来的反映宏观辅助管理行为操作先后顺序的规律性认识,即先做什么后做什么的程序性安排。比如秘书奉命采取跟进督办行为时,一般应事先通知下属部门相关时间、路线、内容等,再按通知一步步落实,而不宜采用突击性跟进督办。

所谓程序性行为技术是指在每一程序环节上具体的操作技术。如上例中,跟进督办的时间安排就要考虑根据工作内容、工作性质给出一定的余地,既不能把下属组织部门逼得太紧,也不能放任自流,要以有效控制绩效为目标。

b. 内容性行为规律与行为技术。详述如下。

所谓内容性行为规律是指秘书在处理同一类型的工作内容时抽象、归纳出来的可供借鉴甚至复制的行之有效的规律性认识。即遇到同一类问题、需要采取某一宏观性辅助管理行为时,秘书能从以前解决类似问题的实体内容与利害关系中得到启发,进而明确实施新的宏观辅助管理行为的基本原则。比如领导或主管对某一问题已经明确表态,当掌握了准确的信息证明领导的表态存在错误或瑕疵时,秘书能从实体内容、实际利益等方面思考,而不是单纯产生或坚持利用相关技巧的理念,既不是心直口快地本色表达与不吐不快的个性表现,也不是单纯玩弄技巧的世故老成。

所谓内容性行为技术是指秘书在掌握内容性行为规律的前提下,明确在该规律指导下的具体的调整相关内容的方法方式。即由内容性行为规律而延伸至与具体内容的操作步骤、每一操作步骤上的行为控制与考量等技术性因素上,并建立相应的行为标准。

小技法

协调领导关系的“帽子戏法”

集团总裁顾民对张副总越来越看不顺眼了:他觉得这个下属以 MBA 资格自居,许多问题处理时不主动找领导商量,自行其是。

张副总也觉得总裁不对劲:我在自己职权范围内做决定,你时时、处处、事事想管未免太专断了,根本没有前任领导的民主意识和作风。

行政经理任诗怡觉得这二位失和不是好事,但贸然指出谁对谁错既不现实,也不可行。两位领导站在自己的角度看问题谁都没有错,但又谁都有错。

她觉得解决问题关键是让领导认识到自己在这问题上的偏颇,而这又要以双方情感上的接纳为前提,目前唯一可以做的就是等待。

机会总是垂青于有准备的人——当顾总因声带失声需要进行微创手术治疗时,小任提着一个花篮来到顾总病房,寒暄过后,小任诚恳地对顾总说:

“顾总，这个花篮是张总买的，他本来和我一起来的，但出门时技术部说有一个项目要汇报，我只好先来了。他让我向您表达他的问候。”

顾总笑了笑，心想，张总对工作的确是从不马虎的，他回答道：“哦，这花很漂亮啊。听说送不同的花是有不同寓意的，你告诉我张总送这些花都有些什么寓意呀？”

任诗怡一一介绍了花篮中每一种花在花语中蕴涵的美好祝愿，顾总听了非常高兴。

不久，任诗怡得知张总妻子住院，她带了点水果到医院，张总也在，正忙不过来呢，小任说：“张总，顾总听说您夫人病了，让我过来搭个手，帮帮忙。”说着便护理、缴费，忙活开了。

慢慢地，任诗怡发现一个突出的变化：顾总主动找张副总商量工作的次数多了，张总也经常找顾总汇报可供选择的方案了。

看来，自己做的工作奏效了。

(2) 外因：环境相宜。内因是事物变化的根据，任何变化都要通过内因才能达成，但变化走向何方，是否与行为主体的愿望或发展目标相吻合，则不是单纯的内因所能决定的，“它取决于内外因的互动，并且因此也给外因的作用留出很大一块空间，以至于我们在一些情况下可以说，内因提供了发展变化的可能性，外因提供了发展变化的现实性。”⁵行为主体在实施宏观辅助管理行为时，在内因既定的前提下，考察宏观辅助管理行为产生的不同结果时就应该关注外部环境、外在条件及其提供的可能性。如果我们把内因作为基础，外因的作用常常会成为发展、变化的变异点。

影响秘书宏观辅助管理行为的外因具体包括以下方面。

① 领导者的决策需求。如下所述。

首先，“领导者的辅助需求是推动秘书工作基本矛盾运动的主导因素。”⁶领导、领导部门对辅助管理行为的需求是秘书宏观辅助管理行为产生和存在的前提与客观动因。如果领导、领导机关没有这一需求，秘书宏观辅助管理行为就失去了产生和存在的逻辑基础，也就失去了发展的可能性。

当然，领导、领导机关对宏观辅助管理行为的需求是客观存在的，管理实践一再证明秘书和助理制度化、机构化，减轻了领导与主管的工作负担，提高了领导效能和管理绩效，而且随着决策环境的进一步复杂化，领导和主管对宏观辅助管理的需求将日益强化。

其次，领导与主管的决策追求制约着秘书宏观辅助行为方式与水平的发挥。维持型领导与主管满足于单纯凭经验决策，他们要求秘书主要提供文案性、事务性辅助；具备现代管理理念的领导者追求卓越的科学决策的管理目标，更多地要求秘书广为搜集信息、全面调研，供选优的方案要求多样化，阶段性决策过程中要求秘书及时跟进，为进一步调整或形成新决策提供信息。自然，为后一类领导和主管服务的秘书，其宏观辅助管理的前景就广阔得多。

宏观辅助管理要忠于领导意图而不要按个人喜好随意加减，那样往往画蛇添足，把事情

⁵鲁鹏. 对内因与外因关系的再思考. 济南：山东社会科学，2005.5.

⁶傅西路. 中华秘书全书（理论卷）. 北京：人民日报出版社，2006.3.

办走了样；职业秘书特别要注意不要在执行一位领导人的指令时去询问其他领导人的意见，那样常常节外生枝把事情搞复杂。

② 领导者的决策风格。领导在决策过程中因为决策理念、决策方法、决策程序不同，就形成了不同的决策风格。秘书要清楚自己服务的领导所属的决策风格类型，才能有针对性地提供宏观辅助服务。

有效的管理者，做的是有效的决策。他们不追求决策的数量，但追求决策的质量。他们重视分辨何者为例行性，何者为策略性，他们希望知道一项决策究竟涵盖什么，应符合哪种基本的现实。他们需要的是决策的冲击，而不是决策的技巧；他们需要的是好的决策，而不是巧的决策。⁷

绩效较差的管理者可能相反，重视的是决策的数量。表现为事必躬亲，大事小事全部过问，时时处处都想体现其个人的意志，而实际管理绩效往往事与愿违。后者也被认为是专断型领导。

现代领导最常用的决策方法有以下几种。

a. 经验判断法。这是一种定性分析方法。领导凭个人经验、智慧，运用正确的思维方法，依据已经掌握的情报、信息和对未来有根据的综合分析判断，直接选取某一最佳方案。这种方法容易犯经验主义的错误。

b. 逻辑推理法。就是运用事实去证实大前提、小前提的正确性，然后推理得出逻辑结论。这是一种科学的思维方法。

c. 数学分析法。它是研究和解决决策中数量关系的一种科学方法，主要是运用数学方法对决策问题进行定量化分析，以求得最佳方案。

d. 实验与模拟方法。决策方案拟定后，通过小范围内的试点实施，以有形的结果，考察方案的实际效果。

e. 智囊技术。就是充分发挥专家、学者的作用，让他们参与决策，以保证决策的科学性和正确性。

领导和主管在决策过程中，可能综合运用不同的决策方式，并体现出不同的领导风格。典型的差异就是专断型领导一般使用第一种方法为主，偶尔兼用其他类型，决策程序简单、武断，决策过程体现为短、平、快，但失误也多；而科学管理型领导则习惯于兼用第二至第五种方法，往往经过调研、论证、试点后才推行一项决策，表面上看来效率低，但失误少，其实得到的是最大的效益。

③ 领导者对职业秘书的信任度。在秘书职业行为环境中，秘书与领导是一种互动关系。获取领导者信任是秘书正常或超常发挥宏观辅助管理作用的前提条件。通常情况下，先由领导向秘书发出需求信息，再由秘书按领导意图采取相应的职业行为。秘书宏观辅助管理作用的发挥，与领导对秘书的信赖程度成正比。领导对秘书信赖度高，秘书宏观辅助作用就发挥

⁷[美]彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者. 北京：机械工业出版社，2005.6.

得越好；反之，如果秘书得不到领导和主管信任，无论秘书有多大才能，都不可能得到有效发挥。

因此，秘书宏观辅助管理作用的发挥，与秘书受领导者的信任状况有很大关系。领导对秘书深信不疑，秘书与领导关系融洽、配合默契、相互沟通，秘书宏观辅助管理作用就能得到充分发挥；相反，如果秘书得不到领导依赖，甚至与领导关系紧张，相互缺乏信任感，相互存在不安全感，在这样的职业环境中，秘书很难发挥宏观辅助管理作用。

小技法

不要自以为是

有一个这样的问题：当秘书，按领导意图办事与做好辅助决策服务有时会产生矛盾，即假若领导的意见是错的，他又不采纳秘书的辅助决策意见，怎么调整自己的心态？需要铭记以下几点：

1. 不要指望领导采纳秘书人员的一切建议；
2. 不要以为自己的意见就一定是对的；
3. 要明确认识到领导是决策者，秘书无权强迫领导采纳自己的意见。

2. 方法与内容相适应

秘书在从事各种不同的宏观性辅助管理活动时，既要看到不同宏观性辅助业务的共同点，也要做到因时、因事、因地制宜，即根据不同的宏观辅助管理内容采取不同的原则与方法。

（1）秘书参谋咨询的原则与方法。秘书参谋咨询的原则与方法总结为以下三点，如下所述。

① 提高素质，认清形势。参谋咨询能否发挥正常的作用，关键因素在于办公部门秘书人员的基本素质。没有良好的素质，连做一般秘书工作都很吃力，做参谋咨询工作自然力不从心，多谋善断更无从谈起。职业秘书必须充分认识素质对于参谋效果的重要作用，在德、才、智上下工夫，努力提升自身素质与专业水平，时时虚心、处处留心、事事用心，培养参谋之心、参谋之才、谋划之力，才能实现由单纯“助手型”秘书向“参谋型”秘书的转变。

谋略依大局而定，据大势而发。分析宏观形势，把握客观事物发展趋势，增强预见性，是做好参谋工作的重要一环。对形势不甚了解，对趋势浑然不觉，就难以设计定谋。闭门造车，更只能是一厢情愿。因此，“要审大小而图之，衡彼己而施之，酌缓急而布之”（《史记》），要用辩证唯物主义的立场、观点分析形势，把握趋势。

② 讲究策略，“曲”、“直”结合。所谓“曲”，是指秘书参谋咨询活动过程中所运用的间接式方法；所谓“直”，是指参谋咨询活动中所运用的直接式方法。不同参谋方法的使用，应与领导者个体决策特征相适应，对不同领导者采取不同的参谋方法。对同一领导者，因参谋内容不同也应采用不同的参谋咨询方法。一般而言，参谋咨询方向与领导决策意图相一致的赞同式参谋建议，可采用直接式参谋咨询方法；与领导决策意图相悖的劝谏式参谋咨询建

议,宜采用间接式参谋咨询方法。

③ 宏观的参谋咨询职业行为渗透于微观的办公室实务之中。秘书参谋咨询职能是秘书工作与生俱来的功能,贯穿于办公室工作实务全部及过程始终,也是提高秘书工作效能的根本保障。办事职能也是通过参谋咨询职能的有效发挥来实现的,离开了参谋咨询职能,秘书就变成了一架简单的“办事机器”;领导期待秘书能创新,能创造性地开展事务性工作,就需要必要的智力支撑。

(2) 秘书调研的基本原则与方法。职业秘书与秘书部门的调研工作不同于其他员工与其他部门的调研工作,它紧紧围绕领导决策需要、根据领导授意与指示而展开调研。这种调查研究,着眼于解决实际问题,具有“短、平、快”的特点。具体原则与方法如下所述。

① 秘书调研选题同领导决策需求相一致。秘书被动的“奉命调研”型调研行为有两个特点:第一,秘书调研行为必须服从于领导。秘书调研活动要按领导意图来进行,调研成果也要以能否对领导决策和实际工作产生影响为取舍标准。第二,秘书调研行为必须服务于领导。秘书调研是一种职业行为,调研成果要为领导和主管的现实管理工作服务。而调研结果一旦被领导所接受,就直接进入了决策层次,进而产生巨大的社会效益。所以,秘书调研的根本目的就是为领导、主管工作服务,这要求秘书部门必须把领导的工作需要作为调研选题的方向。

② 实事求是,尊重规律。其一,秘书的调研内容必须来自客观实际,必须同客观实际情况相统一。其二,秘书的调研结论应当正确反映客观实际,有一说一,有二说二,不能弄虚作假,不能胡编乱造。这就要求职业秘书、秘书部门在调研过程中必须坚持实事求是、尊重客观事物及其发生发展规律的原则和态度。

③ 调研成果同解决实际问题相统一。秘书调研实质上是政策、决策研究。不仅政策性强,实用性也强。因此,秘书调研必须紧紧围绕政策、制度的制定和贯彻来进行。这就要求秘书调研行为必须从政治和政策上考虑问题,从解决实际问题出发,为领导决策和管理工作提供有价值的建议。

(3) 信息处理的基本原则与方法。按照中共中央办公厅 1999 年 2 月 9 日《关于进一步加强信息工作的意见》,信息工作的基本原则是“及时、准确、全面”。国务院 2006 年 1 月 8 日发布的《国家突发公共事件总体应急预案》规定信息工作的基本原则是“及时、准确、客观、全面”。

① 全面。客观地说,所有信息都是有用的。因此,对于办公自动化程度很高的组织管理系统或秘书部门来说,信息多多益善,因为再多的信息也可存入计算机,查询和使用十分方便。

当然,任何组织系统或秘书部门收集的信息都不可能是绝对意义上的“全面”,它们总是定向地收集与本组织系统或秘书部门职能范围相关的信息,至少也是以此为重点,旁及其他系统或部门信息。所以信息工作的全面性原则是指意义上的全面性,即与本组织、本部门职能活动相关的信息必须收集齐全,不可遗漏,否则就会影响到现实工作的开展。

② 准确、客观。信息是客观事物在人的头脑中的反映，而人脑对同一事物的认识水平存在着一定的差异性。这就要求职业秘书能透过现象抓住本质，正确认识事物的本质属性，科学分析、客观判断可能的发展方向，这样得来的信息才是准确的、客观的符合事物基本状态的信息。

③ 及时。秘书信息工作的及时性包含两层含义：其一，及时跟进；其二，必要时的超前服务。

所谓及时跟进，是指信息秘书全方位监控本组织系统内外运行情况，保持高度的敏感性，或在相关工作推进过程中，及时收集、反馈相关信息，及时调整、修订、完善决策方案、为下一轮决策提供科学可靠的保障。

所谓必要时的超前服务，是指信息秘书必须有所预见，应走在事物运动的前面。这就要求秘书抢时间、争主动，超前收取信息，为领导提供“预测性”信息。如果凡事总是事后了解，只能提供“马后炮”信息，那也不能说做到了及时为领导和主管提供信息服务。

要能提供超前的信息服务，与职业秘书的信息敏感力颇有关系。有一天，H市信息秘书老王像往常一样浏览当天送来的本地报纸。突然，他被一篇反映回族兄弟风俗习惯的小文章吸引了。他迅速拿着报纸来到领导办公室，向领导提出了五点建议：第一，赶紧给报社打电话，追查报纸派发情况，没有发出的报纸不再下发，已下发的能追回的立即组织力量追回，并准备次日在报纸上发表道歉声明，向回族兄弟道歉，责任编辑、总编辑停职反省，听候处理；第二，了解作者情况，让作者不要离开家门，并立即请派出所的同志予以保护；第三，向宁夏回族自治区政府通报有关情况，请求协助联系当地回族领袖，向回族领袖道歉并恳请回族领袖赶到H市支援处理善后事宜；第四，办公部门立即实行24小时值班制，准备处理随时可能发生的紧急情况；第五，请公安局做好可能发生的游行群众的疏导工作，维持好秩序，严防打、砸、抢事件的发生。果然，第二天一大早，当地回族民众有的聚集到报社，有的聚集到政府大院，昨晚已经开始组织游行示威，回族兄弟要求交出作者和编辑。由于办公部门提前做好了有关准备，领导分头赶到现场解释、道歉，回族领袖也赶到帮助解释，一场可能由民族文化差异引发的突发性事件才没有扩大。在这一过程中，信息秘书敏锐的信息眼光发挥了关键性作用，控制了事态，争取了时间，也照顾了民族感情。

办公部门信息工作直接为领导决策服务，责任重大、关系重大，信息工作不仅是思维角度、分析维度、反应速度，甚至一个用句、一个字词、一个标点，稍有疏忽和差错，都有可能导致决策失误，造成损失。所以，必须牢固树立信息工作无小事的思想，以政治敏感、精品意识、负责精神、冷静态度、缜密思维、创新理念，尽最大努力把信息服务做得更快更准、更实更细、更深更精，不断提高信息工作的层次和水平。

在信息工作过程中要注意正确处理以下关系。

第一，处理好大和小的关系。即秘书既要从小处着眼，又要从小处入手；既要关注大事，

又不能忽略细节，既要有做成大事的志向，又要有甘做小事的心态，战略上大，战术上小，大中有小，小中见大，实现大和小的有机统一。

第二，处理好高和低的关系。秘书既要学会换位思考，站在领导中心工作和领导需求的高度反映情况、分析问题、提出对策，又要回归角色，脚踏实地，捕捉来自基层的动态和声音，夯实信息工作基础。有高有低、有上有下、有里有外，实现领导需求和基层真实情况的有效对接。

第三，处理好近和远的关系。职业秘书既要着眼当前，客观、准确地反映正在发生的事、正在发展的事、已经发现的事，又要超前思维，科学预测可能发生的事、即将发生的事、尚未发现的事；既要立足本地，从现实的角度全面、迅速反映本地情况，又要放眼大局，从战略的高度思考问题、分析形势、把握未来，实现远和近的统一、长和短的结合。

第四，处理好前和后的关系。即秘书既要善于关注决策前的动态，为领导决策提供真实情况、相关资料和科学依据，又要善于捕捉决策后的情况，迅速跟踪反馈决策推进情况、社会各界反响、落实中遇到的新问题等，把信息服务贯穿于领导决策全过程，全方位、多角度、宽领域当好参谋，实现前后连贯一致。

第五，处理好零和整的关系。秘书既要快速适时地捕捉零散动态信息，化整为零，细水长流，做好短、平、快的信息服务，又要从整体上进行全面分析、系统研究，集零为整，重点突出，拓展信息的深度、广度，实现散和整、快和准、动和静、质和量的统一。

信息收集的具体方法有观察法、阅读法、询问法、问卷法、网络法、交换法、购置法等。

(4) 秘书沟通协调行为基本原则。职业秘书履行沟通协调职业行为需要坚持的原则有以下几方面。

① 全面性。就是要求职业秘书注意从大局出发，紧紧围绕中心工作进行综合平衡，抓宏观放微观，抓关键促一般，实行统筹安排，综合协调。

② 原则性。一方面要求秘书坚持实事求是原则，向上司提供信息、反映情况，力求及时、准确、客观、公正，使领导和主管了解真实情况，这样才能促进问题的解决。另一方面要求秘书坚持平等协商的原则，要求秘书从事任何一项协调工作，都应该在既不违背政策法规，又能体现领导意图的前提下，坚持公平、公正、民主协商的办法，寻求解决问题的最佳途径，决不迁就、保护某一方的狭隘利益。

③ 灵活性。在把握原则的基础上，要求职业秘书做到具体问题具体分析，寻求科学方法，进行灵活协调。第一，要广泛听取各方面意见，特别是听取不同意见或者反对意见，从中吸取对开展协调工作有益的成分。第二，秘书要善于根据变化了的新形势、新情况，调整、完善原有的协调设想和解决问题的预案。第三，要善于运用召开座谈会、打电话、发短信息、书面反馈、请进来走出去等多种方式，加强沟通协调，以促使各方面达成共识。有时在不妨碍大局的情况下，尽量照顾到各方面的利益，以保证协调工作的顺利进行和工作任务的圆满完成。

④ 主动性。就是要求秘书在协调工作中找准角色，摆正位置，主动协调，做到及时到位而不越位，及时补位而不抢位，增强协调工作的预见性、超前性和有效性。

(5) 跟进督办的基本原则。

① “奉命”原则。职业秘书、秘书部门的跟进督办行为是领导管理行为的延伸，只能对领导管理行为起辅助作用，必须按照工作程序由领导授权或报领导批准，秘书、秘书部门不能自作主张，超越上司权力自行跟进督办。“奉命”原则既是开展跟进督办工作的合法性依据，也是秘书跟进督办行为的权威性所在。

② 分层负责。跟进督办要面对的是整体性的组织系统，涉及组织系统的各个层面，跟进到哪一部门、哪一层次，应该由哪一部门、哪一层次解决的问题，该部门、该层次就不能推诿。要一级抓一级、一级促一级，形成逐级落实的机制。一般情况下秘书应该只督不办。

③ 注重实效原则。跟进督办的目的是落实领导的决策与批办事项，这也是评价秘书跟进督办行为质量的唯一标准。因此，职业秘书必须坚持求真务实、实事求是的原则，不做表面文章，不搞形式主义，以便将跟进督办工作落到实处。



相关链接

点子公司眼中的好点子

点子公司认为，好点子应该具备以下条件：

1. 问题有针对，即点子与所要解决的问题完全对应。问题针对性越强，措施越能有的放矢，点子效果就越明显。
2. 分析要全面，即是否完全、周密地研究了事物内部结构及外部联系。问题抓准是基础，全面分析才能做到统观全局，避免由于分析片面导致认识和谋略上的片面性。
3. 观点需正确，即谋略的基本观点要科学。点子一定要符合客观规律、符合实际情况、符合大多数人的根本利益。
4. 措施必可行，即谋略中的措施需要合理，而且能够实施。既切实可行，又行之有效。
5. 出台得适宜，包括提出点子的时机是否适宜，提出的方式是否合适，提出的环境是否有利。这些虽不是点子本身的特征，但由于陈情献策需相机行事，缺少这一方面，好点子有时也不起作用。

秘书宏观辅助瑕疵行为及其矫正

瑕疵，即缺点、过失。所谓瑕疵行为，就是存在过失和缺陷的问题行为。

在不同的社会群体中，表现为各类行为主体不能很好地遵守道德与职业道德规范，不能很好地履行与自己的身份相符合的行为规范，从而影响到正常学习、工作、生活秩序的言行。

秘书瑕疵行为是职业秘书违反秘书职业道德规范情节,不能正常履行辅助管理、综合服务职责、职能的言行举止。

1. 秘书宏观辅助瑕疵行为的内涵

秘书宏观辅助瑕疵行为,就是职业秘书在实施参谋咨询、调研、信息处理、协调、跟进督办等宏观辅助管理行为过程中出现的问题行为。

2. 宏观辅助管理瑕疵行为特征、范畴

(1) 宏观辅助管理瑕疵行为特征。秘书宏观辅助管理瑕疵行为是职业秘书在履行宏观辅助管理过程中出现的瑕疵职业行为,具有问题性、相对性、可塑性等特征。

① 问题性。秘书瑕疵职业行为以不符合秘书职业行为标准为基础特征。它不是领导和主管所期望的理想的工作行为和工作状态,不能产生让管理者满意的或超出其期望值的行为效果,其行为过程、行为结果均存在一定的不足与欠缺,而且其服务对象对这种不足与欠缺明显地表现出一定程度的不满,及对行为主体能进一步优化和改进的期待。

② 相对性。所谓秘书瑕疵行为的相对性,是指不同组织系统中领导与秘书的关系模式、组织气候等方面存在的差异性,导致同一秘书同一行为在不同职业环境中所获得的评价不尽一致、所产生的后果也不尽一致的特殊现象。因此,在A组织系统中受人称道的某秘书的言行举止,在B组织系统中可能就会被认为很平常甚至被认为是存在问题和瑕疵的行为;或者原本被认为是不错的很有发展前途的秘书,当另一位新领导到任后却认为这位秘书存在这样那样的问题。

③ 可塑性。这是指秘书瑕疵行为存在较大的改进空间和改进的可能性。“人无完人,金无足赤”,秘书职业行为培养需要一个较长的历练过程。在这一过程中,职业秘书不断地从情绪管理、人格完善、知识积累、技能养成等方面打造自己的职业行为能力,不断改进自己的服务质量,不断提高从事职能活动的满意度,进而成长为能替领导分忧解难、能为组织系统提供卓越服务的优秀秘书。

(2) 范畴。秘书瑕疵行为主要涉及参谋咨询、调研、信息处理、协调工作、跟进督办等活动。

① 秘书参谋咨询活动中的瑕疵行为。秘书如果不能很好地完成参谋咨询活动,与此相关的职业行为就是存在瑕疵的行为。导致这种行为出现瑕疵的原因可以从内容和形式两个方面进行分析。

a. 内容方面的瑕疵。从内容方面来说,产生瑕疵的原因主要为:

第一,秘书参谋咨询时对领导决策动态缺乏研究,参谋咨询内容没有体现出必要的预见性。

第二,不能准确把握领导的决策意图,或对领导和主管管理工作目标、工作要求缺乏全面、准确的认识。

第三,对客观现实与发展前景缺乏科学的分析与认识,所提建议内容或局限于个人认识,或不能正确反映客观世界发展规律,因而很难与组织系统管理目标与要求相适应,被领导采用的可能性较小,而且一旦采用就会给组织系统带来破坏性的影响。



相关链接

蒋干盗书

赤壁大战前夕,蒋干任曹操幕僚。他自幼和周瑜同窗,便向曹操毛遂自荐过江去做说客,劝降周瑜。曹操大喜,亲自置酒为蒋干送行。

周瑜正在帐中议事,部下报告“故人蒋干相访”。周瑜眉头一皱,计上心来,吩咐众将依计而行,带众人亲出帐门迎接。

相见寒暄后,周瑜挽着蒋干同入大帐,盛宴款待,请文武官员做陪。席上,周瑜解下佩剑交给太史慈,命他掌剑监酒,并吩咐道:“蒋干和我是同窗契友,虽然是从江北过来,但并不是曹操的说客,大家要相信我这位朋友。今天的宴席,只准共叙朋友旧交,有人要是提起两家战事的,立即斩首!”蒋干听了,吓得面如土色,哪敢多言!周瑜又对蒋干说:“我自领兵以来,滴酒不沾,今日故友相会,定要喝它个一醉方休!”说罢,开怀畅饮,直喝得酩酊大醉。

宴罢,蒋干扶周瑜回到帐中,周瑜说:“很久没和子翼兄共寝了,今夜要同榻而眠。”说罢,朦朦胧胧地先睡着了。蒋干心中有事,想到自己已经夸下海口,不知回去如何交代,听听外面鼓打二更,哪里还睡得着?他见周瑜鼾声如雷,便摸到桌前,拿起一叠文书偷看起来。正翻着,忽见里面有一封书信,是曹操水军都督蔡瑁、张允写给周瑜的降书。蒋干大吃一惊,慌忙把信藏在衣内。再要翻时,却听周瑜梦中呓语:“子翼,我数日之内,定叫你看曹操首级!”蒋干口中含糊答应着,连忙吹了灯,匆匆睡下。

清晨,有人入帐叫醒周瑜,说:“江北有人来……”周瑜急忙止住他,看看蒋干,蒋干假装熟睡。周瑜和那人轻轻走出帐外,又听那人低声说道:“蔡瑁、张允说,现在还不能下手……”声音越来越低。蒋干心中着急,又不敢乱动。不一会儿,周瑜回来睡了。蒋干怕惊动周瑜,偷偷爬起,径直出军营,到江边,寻只小船,飞一般渡过长江,回见曹操。

曹操果真上了当,斩了蔡瑁、张允。等到蔡瑁、张允的头送上时,曹操才省悟过来,但已经晚了。这是周瑜定下的反间计。

b. 方式方法上的瑕疵。方式方法上的瑕疵主要体现在:

第一,不了解上司心理,不给上司留面子。秘书从事参谋或咨询活动时,一定要从领导角度换位思考,给上司留足面子。即使是在领导做出了错误决定时,秘书指出上级的错误仍然需要讲究技巧。直接指责上级,或下结论说这个决定是错的,都会让上司觉得有失面子,

对秘书产生不满情绪。此时,秘书应该采用利弊得失的方法分析上司决定,先肯定其中的合理性,再委婉地提醒上司更明智的选择性做法。如果上级仍然坚持,秘书还应按照上司指令执行,在执行过程中尽量将损失降到最低程度即可。如果事后上司自行认识到先前的决定是错误的,秘书也不宜采取抱怨或者轻蔑的态度。

第二,以功臣自居,不尊重同行。秘书凭借自己的智慧为上司提供参谋辅助服务,为组织系统创造了价值、赢得了利润,从而获得了领导的依赖。此时有的秘书容易“恃宠而骄”,处处以功臣自居。这样的心态和行为不仅容易得罪同行,而且也不符合上司的心理。需知上司永远是向前看的,秘书的功劳再大,业绩再突出,也只能说明过去,对未来的职业生涯的帮助是有限的。

第三,时机与场合把握不准。许多秘书都为怎样向领导提建议、能让领导言听计从而苦恼。不少刚出校门的年轻秘书进取心强,爱想问题,常常大胆直言,却因此得罪领导,什么时候开罪上司都不知道,只知道个人的发展大受影响;有的秘书对领导和主管敬而远之,闷声不语,做个呆头鸡,无法展现才华,也不可能得到上司的赏识。

提建议,备咨询,目的在于提醒领导;给上司想办法、出主意,除非的确需要详加论证不可,秘书最好意简言赅,只说一句,只说一遍,并以不经意的方式说,效果更好;如果没有单独和领导在一起的机会,秘书最好什么都不说。

② 调研活动中的瑕疵行为。秘书从事调查研究活动时,可能出现的不足与问题也主要有内容、方式方法两方面。

a. 内容方面存在瑕疵。内容方面存在瑕疵的主要原因是:

第一,先入为主,调研信息掌握不全面。秘书奉命调研,最容易出现的问题就是先入为主,观念先行,偏听偏信。因而出现有倾向性地获取调研信息现象,即在秘书调研过程中,与秘书观念吻合的信息容易被秘书接受,反之则出现有意无意的排斥现象,从而导致秘书掌握的调研信息不全面、不充分、不及时的现象。

第二,调研信息失真。调查研究是一项艰苦的工作,如果秘书在调查过程中不够深入、不够细致,就容易被表面的现象所迷惑,所获得的信息就可能是被调查对象精心准备的材料,从而造成调查所得材料与实际情况相距甚远甚至相反的状况,这势必影响到领导决策的科学性基础。

第三,研究过程中对调研信息取舍不当。在对调查信息进行研究的过程中,研究者对部分信息重视不足,习惯于凭经验看待问题,忽视了对未来发展方向起主导作用的苗头类信息。

b. 方式方法方面。方式方法方面产生瑕疵的原因是:

第一,调查准备不充分。包括调查的思想准备不充分、物资准备不充分等方面,对调查过程中可能出现的困难估计不足,导致不能准确、全面、及时地获取调查信息。

第二,采用的调研方法不恰当。在调查过程中,未能根据调查对象特征、调查目的等采取相应的恰当的调查方法,因而未能准确获得所需调查信息。

第三,研究方法不当。在对调查所获信息进行研究的过程中,未能尊重事物内部联系,

不尊重客观实际情况，单纯迎合上司，甚至唯上司之意志是从，从而得出不科学的结论。

第四，时机把握不当。主要是延误了调查时机，未能在第一时间内出现在调查现场，从而失去了宝贵的第一手素材。

③ 信息处理中的瑕疵行为。从内容、方式方法、时机三方面介绍如下。

a. 内容方面的瑕疵。主要原因是：

第一，上情把握不准，信息成果缺乏高度。秘书未能准确把握阶段性信息工作的特点和上司对信息的需求趋势，未能站在领导的高度去思考问题，不能根据上司的需求捕捉、选择、取舍、提炼信息，组织采编不及时、不到位。

第二，下情吃不透，信息成果没有深度。在实际工作中，基层工作千头万绪，面宽量大，许多复杂的、深层次的矛盾往往隐藏在暂时平谐的表面现象之下。如果秘书拘泥于做“小信息”，不能采取“层层剥笋”的办法，深入基层进行调查，就找不准问题的根源，分析不出矛盾的本质，提不出解决问题、化解矛盾的办法，最终不能为上司超前谋划、及早决策提供参考。

第三，忽视了苗头性信息。秘书未能敏锐地捕捉到有关新事物、新问题、新经验的信息。在信息工作中，不能从新角度去观察事物，不能在新观点上立意命题，撰写不出倾向性、苗头性、对策性的信息，忽视了信息工作的超前性、预见性、指导性。

第四，信息失真。这是指秘书缺乏“求真、求实”的精神，未能弄清客观事物真相、本质，捕捉和收集信息时捕风捉影、道听途说、主观臆断、胡编乱造；在编写信息的过程中，措辞欠严谨、欠规范、欠准确；无实事求是之意，有哗众取宠之心；有意渲染、有意扩大或缩小。此外，有迎合个别领导追求政绩的心理，协助其弄虚作假，瞒天过海，或好大喜功，报喜不报忧，虚报、假报、乱报、不报，人为制造虚假信息。

b. 方式方法上的瑕疵。其原因为：

第一，认识不到位。秘书未能认识到信息是决策的基础和依据，是秘书发挥参谋助手作用的重要途径，对信息工作的重要性和紧迫性认识不足，而向上司提供的信息及时不及时、准确不准确、全面不全面，将直接影响到决策的及时性和上司对全局工作的领导。

第二，信息网络不健全。秘书未能充分利用信息网络的资源优势，摆脱不了时间、空间的局限，收集不到上司需要的重要决策信息、专家解读成果信息、相关组织成功经验信息，不能拓宽领导的决策视野。

第三，抓不住重点、亮点、难点、焦点。秘书编报、编印的信息简报不能真实反映组织系统的阶段性工作重点和工作实绩，不能切实为领导提供决策依据；不善于立足实际、抓住特色、掌握带有全局性指导意义的信息，为上司提供参考和借鉴；不能切实解决报喜不报忧的问题，尤其是针对领导十分关心、情况复杂、工作难度大的问题开展信息选题、信息整理和信息报送，做不到反映工作实绩不夸大、反映困难和问题不遮盖；不能深入基层、深入群众、深入员工，针对群众关注并十分突出的矛盾和问题，编集信息。

c. 时机方面的瑕疵。秘书未能准确把握信息的时效性，不能把握信息的最佳时效，在

最早、最短的时间内编报信息，提高信息附加值，提高信息转化率；不能拓宽信息渠道，出现了信息迟报、漏报的问题，信息不能按时按质报送。

④ 协调工作中的瑕疵行为。主要从内容、方式方法、时机三方面介绍如下。

a. 内容方面的瑕疵。主要原因是：

第一，秘书协调方案内容不合法。秘书在协调过程中，对所协调事宜的政策性、合法性缺乏研究，认识不准，往往陷入粉饰领导错误决策的误区。

第二，未能抓住关键领域协调。国外管理专家将协调与上级的关系作为一门重要的课题来研究。可以说，协调本组织与领导机关的关系是秘书协调的重点领域。能否协调好与上级的关系，并取得与上级的理解、谅解、帮助和支持，对于本组织系统的成长、发展极其重要。秘书不仅要认识到这种重要性，而且要认识到这种协调是符合原则的、正当的，否则就和那种猥琐迎合、曲意奉承区别不开了。



相关链接

协调上司关系四步法

第一步：让上司感到，下属在工作指导思想和大目标上和自己保持了一致，并完全出于公心。

第二步：使上司感到，下属在思想方式上能做到大胆创新、勇于开拓，既考虑本员工作，又能站在宏观立场，替上司领导出点子、想办法。

第三步：让上司感到，下属在行为方式上，能积极出谋划策、畅所欲言，提出的不同意见并不是为了“出风头”，而是为了维护上司的威信。

第四步：使上司感到，下属在心理活动上对自己布置的每项工作、做出的各项决策都认真思考过，并且正在尽力贯彻执行，至于在某个具体问题上提出的修正意见，亦是经过下属认真“思索”后提出来的合理化建议。

第三，未能兼顾各方利益。秘书在协调过程中过分强调相关部门要体现出大局意识和服从意识，而对各部门正当、合法利益视若无睹，这种情形下的协调不可能取得实效，各利益相关方不可能迅速行动、密切配合。

b. 方式方法上的瑕疵。主要原因是：

第一，未能取得主要领导和有关部门的高度重视。秘书在未能事先争取到有关领导和部门就所协调事项达成共识的前提下，贸然开展协调工作，这种做法不仅不可能解决矛盾和问题，反而容易激发新的矛盾和问题。

第二，未能分解并落实责任。秘书协调时没有注意分工负责、协同配合，未使各部门明确各自职责与时限要求，未能促使各部门将协调工作任务工作纳入议事日程，使之与其他部门相互配合、共同开展工作。对延误协调工作事项者，没有制定具体可行的惩戒措施作为保

障。

第三，具体方法与协调内容不相匹配。不同的协调事项，不同的协调对象，采用不同的协调方法可能事半功倍，也可能事倍功半。秘书协调时不能采用与所协调事项相匹配的协调方法，不能根据具体协调情境权宜变化，是秘书协调工作方法上的问题。



相关链接

秘书常用的协调方法

1. 反复强调法

在协调对象对某项工作的了解处于“空白”状态，对该项工作的重要性和可行性存在“半信半疑”现象时用此方法，可加深对方对某项工作的印象和了解，从而采取支持秘书的明确态度。

2. 侧面疏通法

在秘书正面协调无效时采取的辅助和补救办法。由于秘书的身份和影响力不足以使协调对象改变态度，秘书就不应一味正面强攻，而改用此法巧妙地使协调对象在不失体面的情况下，转而采纳秘书意见。能帮助秘书从事“侧面疏通”工作的人有：和对方关系密切的同事、深得对方器重和信任的其他人士，如老上司、老同事、老朋友、对方的家庭成员等。

3. 实绩启迪法

对客观事物的认识总有一个过程，秘书及时采用“实绩启迪法”，使协调对象在实绩面前受到启示，从而转变为支持秘书工作。

c. 时机方面的瑕疵。秘书协调过程中或急于求成，或麻木不仁；或不善于捕捉时机，或优柔寡断，错失良机，都是协调工作容易出现的问题行为。为此，秘书应该加强协调工作的预见性，根据协调事项采取有针对性的措施，因为会前协调比会中协调好、事先协调比事后协调强。

⑤ 跟进督办中的瑕疵行为。跟进督办中的瑕疵行为也从内容、方式方法、时机三方面进行介绍。

a. 内容方面的瑕疵。对跟进督办的内容不了解，对具体方法不研究，对工作标准缺乏认识，满足于搞“瞎指挥”。

b. 方式方法上的瑕疵。不尊重职能部门，颐指气使，让人反感。

c. 时机方面的瑕疵。其一，跟进太快，不给职能部门必要的时间准备。求功心切，其实也是主观主义的一种表现。其二，跟进太晚，对实际工作过程缺乏必要的有效的控制，可能影响工作效率，也可能使跟进督办本身失去意义。

3. 宏观辅助管理瑕疵行为探因

(1) 秘书主体存在的原因。秘书主体的存在是秘书瑕疵行为产生的原因之一。

① 秘书行为主体素质。包括秘书个体思想素质、心理素质，看待问题的方式与角度等。

② 秘书知能结构缺陷。秘书知识和能力结构中存在天然的缺陷，可以说是硬伤。

(2) 秘书工作环境机制因素。秘书工作环境机制因素方面也导致了秘书瑕疵行为的产生。

① 评价机制不够健全。目前，主管和领导对秘书的评价具有决定性意义，问题是主管和领导在对为自己服务的秘书的评价过程中，较难处理感性因素与理性因素、随机性评价与系统性评价的关系。

② 团队因素。受从众心理等的影响，秘书个体容易受到周围其他秘书的影响。

③ 上下左右相关组织系统因素。在采取行为过程中，秘书个体自觉不自觉地受到组织系统上下左右部门的影响和制约。

4. 宏观辅助管理瑕疵行为矫正

(1) 主观认识上的偏差。秘书首先要矫正错误的政绩观和片面的成就观，提高认识水平和认识高度。秘书应该站在组织系统管理者的高度看待个体业绩和成就，而不应离开组织管理目标孤立地分析个体得失。这样，就不会拘泥于一时一事的得失，从长远目标和长远利益出发考虑问题，这是解决秘书宏观辅助管理问题的思想基础。

(2) 行为规律认识上的偏差。能不能认识和把握职业行为规律，很大程度上决定了秘书相关工作质量，也影响了对其工作业绩的评价。只有认识和把握了宏观辅助管理的行为规律，才能在相关的职业活动中做到游刃有余、得心应手。秘书应该加强对宏观辅助管理工作规律的认识。

(3) 掌握艺术性工作方法上的偏差。“人为之径，贵在得法也”，工作得法，会事半功倍。否则，有宏观辅助之心，不得宏观辅助之法，可能会南辕北辙，劳而无功。因此，做参谋，拟对策，出谋略，务必要熟悉宏观辅助管理之法。



相关链接

秘书常见行为错误及其借口

1. 以尊重为由而奉承吹捧；
2. 以主动为由而好出风头、越位脱轨；
3. 以服从为由而盲从附和；
4. 以补台为由而挖角拆台；
5. 以沟通为由而封闭堵塞、瞒天过海；
6. 以挡驾为由而阻拦干涉；

7. 以分工为由而分家自立、好做决定;
8. 以诚实为由而做假弄权、投机取巧;
9. 以正确者自居而听不得不同意见尤其是批评意见;
10. 介入矛盾而不顾全大局;
11. 立场不公正而搬弄是非;
12. 态度骄横而自以为是、傲上凌下;
13. 因受批评而急躁埋怨、情绪激动;
14. 缺乏全局概念。



试一试

1. 阅读下列案例,如果你是相关公司或部门的高级秘书,你觉得事先可以做哪些工作?被媒体曝光之后,你又会怎样处理相关事宜?

据报道,从2007年9月底开始,国内外颇有影响力的通信设备制造商——深圳××技术有限公司共计7000多名工作满8年的老员工,相继向公司提出请辞,自愿离职。这次大规模的辞职是由××公司安排的,辞职员工随后即可竞聘上岗,职位和待遇基本不变,唯一的变化就是再次签署一次劳动合同。全部辞职老员工均可以获得××公司支付的赔偿。

媒体分析,××公司最直接的目的就是为了规避即将实施的《劳动合同法》。新《劳动合同法》最令企业头疼的是第14条的规定:劳动者在一家单位连续工作满10年的,或者连续两次订立固定期限劳动合同的,除非劳动者提出异议,否则用人单位都应当与之订立无固定期限劳动合同。

类似××公司做法的还有另一家大型外企,在中国区将近100名员工突然被辞退,占到该企业全球裁员人数的50%。相关人士指出,这家企业在新劳动法实施前裁员,不排除有降低人力成本的考虑。

那么,××公司的做法能否规避新《劳动合同法》的制约呢?××公司所采取的离职竞聘过程中,所谓的“离职”员工并未真正离开××公司。要想切断员工工龄的连续性,必须是员工离职,包括办理工作交接、停止发放工资和社保、办理失业手续、转移个人档案等。7000人集体辞职之后,只要有人竞聘成功,这些“离职”员工已经工作的年限并不能一笔勾销,而是要连续计算。而按照《劳动合同法》第14条的规定,在同一单位工作10年或以上的员工应当签订无固定期限劳动合同。这就是说,这些重新竞聘成功的员工只要连续工作满10年,仍然可以跟公司签订无固定期限劳动合同。

这就意味着,××公司可能自摆乌龙。××公司这样做的负面效应还不仅限于此。广州市劳动和社会保障局劳动关系处处长谢迎建表示,“辞职门”事件只能说××公司的人力资源主管对《劳动合同法》认识不够。实际上,即便这7000多名员工今后满10年签

订了无固定期限劳动合同，假如不能胜任工作岗位而需要给予辞退的话，同样是以“N+1”的标准给予经济补偿，并不会加重企业负担。“在经济补偿标准上，无固定期限劳动合同和固定期限劳动合同是完全一致的，只有企业违反劳动合同法而任意裁员，才会对员工做出最多双倍的赔偿。”

××公司的做法为自己带来经济、人才和社会影响三个方面的损失：

从经济上来看，本来可以续约、不需要支付经济补偿的员工也同样给了补偿金，实际上是给自己增加了负担。根据××公司的方案，就算一个只工作8年的普通员工，他的赔偿金额也有20多万元，而年限长的则会拿得更多，外界预测赔偿费总额将超过10亿元。

从人才方面来看，××公司的做法无论是否为了规避法律风险，都容易对员工感情造成伤害，而对人才的吸纳和培训、员工的团结和凝聚力一直是××公司得以迅速崛起的重要基础，××公司的做法是否会损及这种凝聚力？而且，假如那些拿到20多万元补偿金的骨干员工真的就此离开，不再应聘，对××公司而言是否意味着更惨痛的损失？

从社会影响来看××公司的做法被普遍质疑为是在规避新《劳动合同法》实施的风险，不仅当地劳动部门表态其做法不具合法性，国家有关部门也表示，即将出台《劳动合同法》相关配套办法，对用人单位规避法律的行为将不予认可，违规操作的企业可能“赔了夫人又折兵”。而且，假如有员工因对补偿金的标准不满等原因将其告上法庭，这件事情将持续成为社会关注的焦点；假如有其他企业继续效法这种做法，××公司作为始作俑者，也难以走出舆论的漩涡。这些对××公司苦苦构筑起来的良好企业形象无疑将构成严重伤害。

××公司事件，暴露出企业对法律解读方面的偏差，但立法者及有关部门也应该进行反思，假如当初对容易引起歧义或容易被钻空子的相关法律条文进一步明确化，给出正确的解读，××公司“辞职门”事件何至于发生？立法者及有关部门都应该汲取教训，最大可能地避免类似失误再次出现。同时，相关企业在依据新法做出重大决定之前，也应该请教立法者或权威的法律专家，对相关法律进行正确的解读，以免做出错误的决定。（参见《××公司让员工集体辞职是不懂法律》，上海证券报，作者：石胜利）

2. 阅读以下素材，试对该公司秘书相关行为加以评析。

耘达工贸有限责任公司的一线部门最近实行了责任承包，一线部门承包的结果是：机关和后勤人员由以前的领导部门变成了服务部门。

耘达工贸有限责任公司分离一线和后勤一个重要的目的就是要业绩和奖励挂钩。对待机关和后勤人员公司采取了严格的绩效考评手段，并将考评的结果和年底的工资奖金直接联系在一起，希望以此来调动机关和后勤人员工作的积极性和服务态度，考评方案公布后，机关和后勤人员的工作作风果然有所改变，但问题也随之而来：在年终的绩效考评中几乎每一个机关和后勤人员都得到了“优秀”，这样一来机关和后勤人员不仅每个人都得到高额的工资奖金分配，而且在平均数额上大大超过了一线部门的奖励额度。

这样的结果令一线部门十分的不满，他们用“我们前方打仗你们后方数钱”的话来表达他们的怨言，对此公司非常重视，责成新近被任命的HR经理麦文强重新制定公司机关

和后勤人员绩效和薪酬系统，并明确表示机关和后勤人员的考评要做出“差距”，得“优秀”的比例不能超过25%，而且要有一定数量的“差”等级人员，来衬托考评的公平性和真实性。

麦文强接到任务后开始对机关和后勤人员的绩效考核重新进行认定，他发现造成机关和后勤人员全部“优秀”的一个主要原因出在这些部门的主管身上，公司对机关和后勤人员的员工和主管实行的是双向评定，即员工对主管差的评定会影响主管的评分，主管对员工差的评定在影响员工评定的同时，也会影响到主管自己。因为下属得“差”的数量会影响主管业绩的得分，因此主管总是给自己的下属打高分，这样也可以显得自己部门很有成就。

为了解决这一问题，麦文强将公司下达给他的绩效指标传达给了各部门主管，但马上遭到了主管们的一致抵制，他们坚决声称自己的下属本来就十分优秀，这种硬切一刀的做法缺乏公正。面对主管们的“不配合”，麦文强只好让HR部门自己根据一份员工调查表，和他们的素质状况表对机关和后勤人员进行了综合评定，并根据评定结果得出了“优秀”和“差”的人选，并按结果将考评结果予以公布。

“这简直是一场灾难，”麦文强回忆说，几乎所有得到低分的人都涌到HR部门对他们进行诘问，要求他们给出一个理由，竟然有一位劳模大姐昏倒在HR部门。

麦文强受到上下一致的指责，面对指责麦文强只好承认HR部门工作有失误。在同上级进行汇报后，他不得不出面向大家解释此次考核只是一项工作测评，不作为工资奖金分配的依据，是为了公司提高工作效率。

问题总算是平息了，但已到年终，机关和后勤人员的工资奖金到底要怎样发呢？绩效考核还搞不搞？如果搞了，怎样和工资奖金挂钩？如果不挂钩，搞它还有什么意义？麦文强陷入了苦恼中。

第7章

秘书微观辅助管理行为规范



任务设计

项 目 任 务	知 识 点	技 能 点
培 养 良 好 的 从 事 微 观 辅 助 管 理 活 动 的 职 业 行 为 能 力	秘书微观辅助管理行为的内涵、特征、范畴	具有精细化管理的理念与把握细节工作的能力
	办公环境管理的内涵、程序、形式	掌握从事办公环境管理的技能，避免常见行为错误
	办公室日常事务管理的内涵、程序、形式	掌握从事日常事务管理活动的技能，避免常见行为错误
	“5S”管理的内涵、程序、形式	掌握“5S”管理活动策划、推进、管理技术



案例分享

2007年6月，参加重庆市秘书学会主办的“三峡之春”秘书工作研讨会时，利用会间考察机会，我们与秘书界行业专家进行了较广泛、深入的交流。

鄂省秘书学会负责人刘先生介绍了他们的工作案例，充分体现了高素质的政务秘书服务领导时追求细节完美的特点：

1

在办公室应该准备什么样的雨伞？是生活中的折叠雨伞还是其他类型的雨伞？是生活中的花伞还是其他颜色的雨伞？

他介绍说，领导出门时一般没有带伞的习惯，或者领导出门时本来天气就好，是中途遇到下雨的，因此秘书就要替领导考虑到下雨时怎样接送领导，领导从下车的地方到办公室之间的路程该怎么办？

他说他们一般早上都会提前半小时到办公室，估算好各位领导到达办公楼的习惯性时间——领导已经形成了比较固定的习惯，秘书要做的就是一次次按各位领导的习惯将其从车上迎下来，再送到各自办公室，这中间不能出差错。如果几位领导到达的时间差不多，就多出几位秘书。

为领导撑什么样的伞呢？刘先生认为这是一个非常重要的问题，务必考虑到领导心理，不能是日常家用的折叠伞，也不能是花伞，而应该是带长柄弯钩的青伞，平时办公室就要预备好这种青伞。因为那种雨伞最符合领导的身份和心理需要。

“是啊，怪不得在星级酒店的大堂中也是预备的这种雨伞。”刘先生的话让我们有茅塞顿开之感。

2

大家都会说，秘书和领导的关系太重要了，近了不行，远了更不行。但是，说说容易，做起来就不那么容易了。

刘先生说有一件小事对他颇有启发。

平时他并不会刻意去思考怎样处理与领导的关系，但谈完工作之后，如果大家都有点闲暇，他就会和领导聊聊领导感兴趣的话题。这种习惯有一次收到了意外的效果，事情是这样的：

副省长的儿子今年刚考上清华大学，有一次和他谈完了工作，他随口问了一句：“您儿子一个人在北京上学，生活习不习惯？”

他也没想到领导会长长地叹出一口气，省长说北京办事处的同志非常细心，对他儿子照顾得很好，免去了他许多后顾之忧。只是有一件事实在是遗憾，就是儿子从小就特别喜欢吃热干面，现在几个月没有吃到了，打电话回来时还说到这件事呢。可惜北京吃不到地道的热干面。

后来有一天，办公厅一位同志去北京，临上飞机前，刘先生特别交代他带上几碗热干面交给北京办事处的同志，其他的事就不用管了。

结果是几天后，副省长亲自到刘先生办公室来向他道谢。

副省长说，他儿子打了电话回来，说办公厅的同事真是太细心了，连他一直渴望吃到的热干面都给考虑到了。二十来岁的大小伙子在电话里都哭鼻子了。



思考与讨论

1. 分析一下，领导为什么不喜欢用折叠式花雨伞？
2. 有人说，让某一位领导称道的秘书并不算真正的好秘书，真正的好秘书应该是不同风格的领导都喜欢的秘书，即好秘书应该是“三朝元老”，为什么？
3. 试分析政务秘书这种追求细节完美的职业精神具有的普遍性指导意义。



案例分析

职业秘书大部分工作时间是与一件件具体、琐碎的事务性工作为伍的，这是辅助管理者与管理者工作范围、工作性质上的基本差别。

秘书通过处理事务性工作将管理者从繁杂事务中解放出来，使之更加专注于决策、调研等大政方针问题的处理，更加专注于公司与企业长远利益、根本利益的考量。

管理工作无小事，小事处理好了就是小事；如果处理得不好的话，小事就可能变成了大事——可能酿成大错或者严重损害公司利益和公司形象。

大事一般由领导管，秘书能做的，主要就是把那些小事经营好。



相关知识

秘书微观辅助管理行为概述

1. 秘书微观辅助管理行为的内涵

所谓秘书微观辅助管理行为，是指职业秘书本着精益求精的理念辅助主管处理日常行政事务的职业行为。

职业秘书从事微观辅助性事务类工作，其目标是使组织系统管理行为、团队管理行为更趋精细化、完美化。可以说，处理好宏观辅助管理行为需要行为主体具有良好的战略思维，而微观辅助管理行为考验的则是精益求精的执行力。

2. 秘书微观辅助管理行为的特征

(1) 烦琐性。秘书微观辅助管理行为一般是与事务性工作结合在一起的职业行为。可以说,微观辅助工作就是日常事务性处理工作。秘书承担的事务性工作数量之多甚至超出秘书工作者自身的想象——调查显示,包括秘书在内的研究人员,首先将自己所能想到的秘书工作列举出来,列出了 116 种;而接下来的调查表明秘书实际从事的工作种类多达 871 种。换句话说,秘书实际从事的工作种类比一般人所能想到的要多得多。选择其中有共性的来分析,以 715 位秘书为对象的调查显示,最多为 479 项,最少为 15 项,平均有 132 项工作。而在 871 种工作中,四分之三以上秘书共同承担的有 3%,即 25 种。尽管这项调查中没有区分宏观辅助事项和微观辅助事项,但秘书事务性工作的烦琐性由此可见一斑。

(2) 程序性。即秘书处理微观性事务性工作一般应该按正常的办事渠道,遵循一定的办事程序。秘书微观事务性工作非常琐碎,但通常都有较为严格的办理程序。这些办理程序是积累历代秘书成功经验形成的,实践证明按这些约定俗成的程序处理相关事务可以有效提高办事效率,避免失误。



相关链接

曾国藩家书中的细节处理信息

儒家学派讲究从“修身”、“齐家”能力中积累“治国”、“平天下”的能力。以晚清重臣曾国藩为例,他在家书中明确要求子女(包括儿媳在内)连没有多少大用处的布片、线头之类都必须有序存放。在家庭事务工作处理上讲究程序性、条理性可视为曾国藩在家族间推行的微观管理手段之一。

(3) 细节性。就是秘书微观辅助管理行为都是从细小之处实施具体管理的行为,要求秘书在相关事务工作的细微处做足功夫。如果说宏观辅助管理行为要求的是“从大处着眼”的话,秘书微观辅助管理行为就是要求“从小处入手”。老子云:“天下难事,必做于易;天下大事,必做于细。”战略决策是管理系统成败的关键所在,但“决策失误也是由于细节不到位造成的”。¹对于秘书、行政助理类职员来说,从事微观事务处理工作的机会要远远多于参与宏观辅助管理工作的机会,多数秘书在多数情况下就是做一些具体的、琐碎的甚至于是单调的、平淡的微观意义上的事务性工作。也许有点鸡毛蒜皮,但这就是秘书工作,它们是成就卓越管理的基础。

3. 秘书微观辅助管理行为的意义

职业秘书微观辅助管理行为与宏观辅助管理行为一样具有优化领导决策环境、提高工作效率的作用。具体表现在以下方面:

¹ 汪中求.细节决定成败.北京:新华出版社,2004.2.

(1) 微观事务性工作本身就是管理工作的有机组成部分,同样是培养和历练人才的有效途径。现在立志从事秘书工作的年轻人,常常会陷入这样一个误区,他们觉得,既然秘书职业的性质是从事辅助管理工作,就不应该大材小用去做一些打杂之类的小事,要是那样的话好像大学里几年专业学习的时间就等于是浪费了。

殊不知,大事皆由小事组成。小事不愿做、不屑做、拒绝做,做大事就只能成为空想。想要在职场中获得成功,就千万别看不起办公室里的小事,而一定要摆正心态、提高思想认识,把处理好这些微观层面的小事当做积累经验、锻炼能力的途径,才能达到既有利于完成本职工作、又有利于个人的成长的双赢目的。



相关链接

小与大

东汉陈蕃一心想成就一番大事业。一天,他父亲的朋友薛勤来访,看到庭院一片荒芜,杂草丛生,满目萧然,便问他:“你为什么不洒扫庭院接待客人啊?”陈蕃回答道:“大丈夫处世,当治国平天下,区区一个院子有什么好打扫的呢?”薛勤叹了一口气,说:“你连一个庭院都不愿意打扫,又怎么能治国平天下呢?”

海尔集团总裁张瑞敏说:“什么是不简单,把每一件简单的事情做好就是不简单。什么是不平凡,把每一件平凡的事情做好就是不平凡。”

1994年第12届亚运会在日本广岛举行,当运动会结束的时候,能容纳10多万人的广岛体育场内竟没有一张废纸。世界各地媒体都不由得为之惊叹:多么可敬可怕的大和民族!

世界汽车业巨子、美国福特公司创始人福特大学毕业后去一家公司应聘,他觉得自己并没有多少希望,但既来之则安之。他敲门走进董事长办公室时,刚一进去,就发现地上有一团废纸,便弯腰捡起来,顺手扔进了废纸篓,再来到董事长面前说:“我是来应聘的福特。”董事长没有向他提任何问题,当即宣布他被录用了。福特就这样进了公司,不久便名扬天下,使美国的汽车产业一度在世界上独占鳌头。

(2) 细节决定成败,细节是成功的基石。从细微小事做起,不仅因为这些微观小事本身就是组织系统管理过程中必须完成的基本事务,而且“小”与“大”也是相互转化的辩证关系,有时候正是因为某一件小事没有处理好,出乎意料地成为组织系统管理危机中倒下的第一张多米诺骨牌,所以说管理工作无小事。

在这个问题上,重要的倒不是观念问题,“千里之堤毁于蚁穴”的道理大家都懂,问题在于如何去捕捉那些牵动全局的细小细节,看起来这似乎是秘书成功的秘诀,实际上我们又一次犯了错,我们不能仅仅孤立地盯着某一件让秘书取得成功的小事,优秀秘书之所以优秀,就在于他们平时形成了关注一个个细节的行为习惯。

小技法

年节时的问候短信

逢年过节，给一些能给自己提供帮助的成功人士发一条信息问候一下；记住一些重要人士的生日和纪念日，适时捎上一些别出心裁的小礼物，虽然不用花上多少钱，虽然看起来是很简单很微小的一件事情，却能拉近彼此心灵的距离。聪明的秘书往往从这些小小的技巧中获得了许多宝贵的成功机会。

(3) 有利于让领导从烦琐的事务性工作中摆脱出来，集中精力思考大事、要事。领导的主要职责是决策，日常行政事务性工作不应该由领导亲力亲为。使用秘书来处理行政性事务正是领导的身分之术，善于将自己从冗繁的事务性工作中摆脱出来，提高决策的质量，抓好大事、要事，是现代组织系统领导者卓越领导力的重要体现。

此外，细节体现教养，秘书处理微观事务的行为表现与能力水平是秘书个人素质的反映。所谓从细微处见精神，考察一名秘书是否优秀，是否具有培养潜质，许多管理者就是从细微之处入手的。

秘书微观辅助管理行为范畴

秘书微观辅助管理工作内容繁杂，严格来说，秘书宏观辅助管理各项工作中都包含了微观辅助管理的内容。为阐述方便，此处主要指办公环境管理、办公室日常事务处理等方面。秘书微观辅助管理行为围绕这些工作而展开，其行为表现具有多样化的特点。

1. 办公环境的管理行为

(1) 基本内涵。所谓办公环境管理行为，是指职业秘书处理办公环境事务时的行为表现。

办公环境管理事务包括办公室软件环境管理和办公室硬件环境管理，与此相对应，秘书办公环境管理行为也包括办公室硬件管理行为和办公室软件管理行为两种类型。

办公室硬件管理行为是指对办公室空间加以布置、调整使办公空间趋于科学合理，做到物尽其用的秘书职业行为。

办公室软件管理行为是对办公室人文环境如人际关系、组织气候等软环境加以管理，以打造人尽其才的和谐工作团队的秘书职业行为。

(2) 基本内容与程序。以下从办公硬件环境管理和办公软件环境管理两方面分别讲述。

① 办公硬件环境管理内容与程序。

a. 办公用房的管理，广义地说，办公室部门应对各本单位各办公用房从外部布点到内部空间布局等方面为领导提供参考意见，包括领导办公室、各职能部门办公室、单位小型会议室、接待室、车间、仓库等。狭义地说，主要指与办公部门有密切联系的四大办公空间：

领导办公室、单位办公室即秘书自己所在的办公室、小型会议室与接待室。

一般程序如下：征求意见、制定方案、领导审核、确定实施。

b. 办公硬件管理。指办公过程中所使用的设备设施，包括采买、更新、完善。

一般遵循以下程序：申报、审核、招标、采购、登记、入账。

c. 与硬件设施相关的其他条件。空气、光线、色调、声音等。



相关链接

俭朴为尚的周总理

周恩来总理住进中南海西花厅以后，不许装修与翻新，一直过着俭朴的生活。

20 世纪 60 年代初，总理身边工作人员乘他出国访问时，为了保护与加固建筑物，抢时间搞了点简单内装修，更换了窗帘、洗脸池与浴缸。周总理回国见了十分生气，将他们狠狠批评了一顿。事后，他语重心长地对他们说：我身为总理，带一个好头，影响一大片；带一个坏头，也影响一大片。所以，我必须严格要求自己……你们花那么多钱，把我的房子搞得那么好，群众怎么看？一旦大家都学着修起房子来，在群众中会造成什么样的影响？

周总理的话发人深省，以后，再也没有人敢提及装修房屋之事。邓颖超在悼念周总理的文章中说：解放初期总理偶然看到这个海棠花盛开的院落，就爱上了海棠花，也就爱上了这个院落，选定这个院落，到这个盛开海棠花的院落来居住，整整居住了 26 年，这里始终保持着庄严、幽静、美丽与朴素的开国总理风格。正如陈毅元帅所说：廉洁奉公，以正治国者周恩来也。

② 办公软环境管理内容与程序。

a. 办公软环境管理表现为对办公模式的选择与优化，而其核心则是管理理念的变化。

在组织系统中，经历了由经验管理到制度化管理（或谓科学管理）、文化管理的演变。在现代企业中，许多企业决策者已经认识到制度化管理的某些局限，为此，他们引入了文化管理的理念，即在制度化管理的基础上，与提高工作效率相一致，加入人文关怀元素，就是只要员工有足够的自觉性把工作任务如期完成就行，上班时间可以有很大的弹性，借此调动员工积极性和主动性。

目前主要的做法是根据工作任务需要分别采用在家办公、远程办公等弹性工作时间；在办公楼设置茶点、咖啡厅，安排健身器材等。

工作程序如下：调查研究、论证方案、讨论方案、领导审核、布置实施。

b. 工作气氛。指秘书工作团队内部人际关系的和谐度。如果秘书团队目标一致，凝聚力强，大家就会不计个人得失，相互支持，相互配合，共同完成各项工作任务，创造和谐的工作环境。

2. 办公室日常事务处理行为

(1) 接待工作。接待工作是办公室日常事务处理的基本工作内容。

① 基本内涵。接待工作是各类组织的一项常规性工作。接待工作水平高低能够集中反映该组织该部门的整体形象，能够展示出接待秘书的素质和能力，同时对于推动其他工作的开展也具有十分重要的作用。

② 总体要求：热情礼貌，周到细致，规范有序，客人满意。

在具体操作过程中，接待有竞争关系的企业来访者时，要求职业秘书在处理有关问题时要具备非常敏锐的眼光。

如果来访的客人是用双肩背着笔记本，而不是用单肩背的商务手提电脑，接待秘书应该一看就知道对方是搞技术的专业人士，那么在保密上就要考虑好具体方式。怎么接待？也不是单纯地由秘书接待，既要考虑接待级别，必要时领导都要出来，这是考虑对方是一个什么层次的客人，而不单纯考虑业务的重要性，这是一个诚意问题。同时，因为可能牵涉专业技术问题，也应该安排有关专业技术人员参与接待。

如果对方来公司考察产品，或者前台秘书接听相关电话，秘书应该要能甄别出谁是真正的客户，谁会是商业间谍，并进而采取不同的接待方式。

从这种意义上来说，接待工作不一定就是定位在初级、中级秘书层次的秘书职业行为。事实上，企业家认为对于高级秘书来说接待工作更重要。在对外接待上更具潜质的话，企业领导就更愿意使用这样的秘书。

③ 基本形式。可按事先准备情况和来宾国籍情况进行划分。

a. 按事先准备情况，可分为计划性接待行为、随机性接待行为。会务、庆典活动中的接待工作属于计划性接待；信访接待、客户投诉则属于随机性接待。

b. 按来宾的国籍情况，可分为内宾接待和外宾接待两类。

④ 基本程序。主要分准备、执行、总结三个阶段。

a. 接待前准备阶段：

计划性接待准备应充分，分为五个阶段：

第一，沟通情况，了解细节；

第二，周密考虑，制定方案；

第三，送有关领导审阅，待领导审定；

第四，通知有关人员或召开专题会议详细安排，让每个参与者都明确自己的职责和任务；

第五，组织实施。

随机性接待事先未经预约，对接待人员心理准备、应变能力要求更高，要求行为者具有更好的随机应变的职业素养。

其程序可分为以下三个阶段：

第一，了解来意，确认重要性及紧急程度；

第二, 查阅领导日程安排有无冲突;

第三, 巧妙征询领导意见, 根据领导意见安排约见或委婉拒绝。

b. 执行中: 按预案有序推进, 适时检查; 并根据需要随时调整, 及时通知有关工作人员。

c. 总结。

小技法

确认姓名用字

接待工作中对会议主席台座次、宴席座次、签字仪式座次、乘车座次的安排都很讲究。

但对于桌签上的姓名用字, 往往会忽略一个细节, 就是应该核实一下某些同音字, 避免将“昆”写成“坤”, 将“程”写成“成”, 将“莲”写成了“连”, 不要让客人心生不快。

打印或誊抄奖状、荣誉证书时也是如此, 必要时应该找相关部门或当事人核实姓名用字。

(2) 时间管理。秘书办公室日常事务之一。

① 基本内涵。简言之, 时间管理就是如何更有效地安排工作计划, 掌握工作重点, 合理控制行为节奏, 有效地利用工作时间。秘书时间管理既包括个人时间管理, 也包括领导时间管理。前者兼有自我管理性质, 后者则是典型的微观事务处理类职业行为活动。

提高工作效率最关键的因素就是合理规划, 控制时间管理的方法也是通过良好的计划来完成的, 不管是管理自己的时间还是管理领导的时间道理都是一样的。

② 基本程序。如下所述。

a. 确定时间管理的长度: 一般分为长期规划、中期和短期计划。如十年发展纲要、五年计划、年度计划、月工作计划、周工作计划、每一天的工作日程、每一小时的工作安排, 都可以预先制定。

b. 与领导(必要时包括相关部门沟通)确认主要目标、主要项目、时间、地点、活动内容、注意事项等。

c. 制定文本。

d. 实施, 必要时还需进行适当调整, 并检查、反馈。

e. 总结。

③ 基本形式: 文字式; 表格式; 文字与表格结合式。

(3) 印信管理。秘书办公室日常事务之一。

① 基本内涵。就是秘书管理本组织印鉴、介绍信、证明信的职业行为。

印鉴主要包括:

a. 红印(钢印): 公司向主管机关登记的公司印章或指定业务专用的公司印章;

b. 职衔签字印: 刻有公司董事长或总经理姓名的印章;

c. 部门章：刻有公司部门名称的印章；不对外单位的部门章可加注“对内专用”。

② 基本程序。一般应经过申请、审批、登记、用印（或开具介绍信、证明信）等环节。但不同性质的组织机构可能设立内容不尽相同的用印程序，即使是“审批”一项，也可根据不同组织系统的现实需要设置成不同的程序，如：申请人所在部门审批、办公部门负责人审批、主管领导审批等项目视需要而定，可多可少。

③ 基本形式：文字式；图版式。

（4）电话（电传）处理。秘书办公室日常事务之一。

① 基本内涵与要求。就是秘书负责通过电话（电传）传送信息、接收信息并及时传达或处理的职业行为。

接、打电话应做到态度谦和、头脑敏捷、动作迅速、态度认真、语言简洁、声音适中、准备充分。

② 基本形式：拨打电话；接听电话。

③ 基本程序：

a. 拨打电话程序：自报家门；转入正题；准确核查（记录）对方电话号码、联系地址；拨号前按找何人、何时、何事、为何、如何做的程式操作。

此外，拨打内容重要、数据复杂、时间约定严格的电话，必须先拟草稿，核对无误后方可拨号。

b. 接听电话程序：及时摘机；随时记录；重要、紧急电话立即处理，有时限要求的电话按要求时限限时处理，一般电话当天处理完毕；对电话内容落实情况及时反馈。

对电话后续处理情况，在《电话通知簿》或《电话记录本》上如实记载，并归档备查。

此外，办公用品的采购和管理、办公室零用现金的管理和商务费用的报销、办公室后勤事务管理（车辆、绿化等）也属于微观事务处理范畴，限于篇幅，不再一一列举。

小技法

电子邮件中的若干细节

大家都在用 E-mail，那么，其中的 From、To、CC（抄送）、还有“密送”，各有什么区别，秘书都应该弄清楚。

“收件人”是一定会给我回复的；CC 不一定要他回复于我，但能回复更好；“密送”在项目当中是一个潜在的地位。

而回复 E-mail 也是五花八门。行业专家们认为最好保留前一封信的内容，这样如果牵涉到团队问题、敏感问题，就好处理一些。

秘书微观辅助管理行为原则

1. 整体上：追求细节完美原则

这是一个注重细节的时代，汪中求先生推出《细节决定成败》一书后，管理界已经形成了细节决定成败的共识。

对于职业秘书而言，做好微观辅助管理工作就是处理好辅助管理过程中的若干细节问题，也就是说，处理细节就是秘书微观职业行为本身。因此，我们应该把做好细节性工作当做义不容辞的责任，而非负担；要认真对待，不能有半点马虎或弄虚作假的行为；细节工作的目标在于把事情做到极致、做到完美无缺；不要满足于做五成、六成就可以了，应该以更高的、大家认同和满意的标准来严格要求自己。

20世纪世界最伟大的建筑师密斯·凡·德罗用一句最简练的话来描述自己成功的原因时，他只说了五个字：“魔鬼在细节”。他反复强调，不管建筑设计方案如何恢宏大气，如果对细节把握不到位，就称不上是一件好作品。的确，细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品，细节的疏忽则会毁坏一个宏伟的规划。

追求细节完美同样应该成为职业秘书实施微观辅助管理行为的基本理念。看不到细节，或者不把细节当回事的秘书，缺少的是对工作严肃认真的态度，他们无法从秘书工作中找到乐趣，而只是将它当做一种不得不做的苦役，因而在工作中缺乏工作热情。他们满足于被动地完成领导分配的工作任务，即便这样也往往把事情弄糟。而注重细节完美的职业秘书，不仅认真对待小事，将小事做细、做好，他们也懂得在细节中寻找机会，从而使自己走上成功之路的道理。

学习一下几位国家领导人对秘书文字工作的批示有助于理解这个问题：

1999年××市关于成立奥申委的请示中，将拟任奥申委委员、××市某副书记的职务错误地写成了副市长，文件报到国务院，时任国家副主席的胡锦涛同志这样批示：

××市政府将李××同志的职务都敢弄错，如此作风，值得重视！

胡锦涛

×月×日

这一批示一是让我们体会到秘书办文工作的严肃性，确实马虎不得；二是让我们看到了国家领导人的工作作风和领导风格，让人倍感欣慰。

当然，让我们感到更畅快的是前国务院总理朱镕基的批示，兹举数例：

例1：有的部门写给国务院的报告，像是决心不让人看下去！

例2：我删掉三个字，请酌！

例3：错别字要堵住！（有关三峡工程的报告中将“浇注”错成了“浇铸”）

现任国务院总理温家宝对办文质量的要求一点也不逊色，如：×××秘书局的文件质量

应该更高一些。

2. 程序上：原则性与灵活性相结合原则

(1) 程序上的原则性。所谓原则性，是指在秘书职业行为中起导向作用，是秘书职业行为的准绳，是必须坚持、不能违背的东西，是提高服务水平，优化秘书行为的前提条件。

做人做事都应有一定的原则，秘书辅助管理工作是原则性很强的工作，尤其在秘书职业行为中，必须坚持原则，不讲原则，便会失去了是非标准，就会偏离管理方向，造成管理混乱，使工作脱离正确的轨道。

在微观事务处理过程中，同样要注意坚持原则，任何细小的随意率性的行为都可能给工作带来被动的不利影响。坚持按职业标准操作，才能提高服务质量、规范职业行为。

(2) 特殊情境中的灵活性。在遵循原则性的同时，秘书又必须树立权变理念，在某些特殊的情境中讲究灵活处理，注意变通处理。

如有的领导阅文时根本就不仔细。秘书把一个文件夹递给他，文件夹中的一叠文件他看都不看，有时领导懒得只肯掀起文件的一个角，就把文件一份份往下签下去，等到后来要处理相关事务时他又可能会发牢骚了：“这个事情怎么我不知道！”在这种情境下，秘书怎么办？我们觉得，如果是在批阅现场，秘书最好在领导翻阅文件时能主动给领导介绍一下相关文件的主要内容，让领导对文件内容尤其是核心内容有所了解。如果是事后领导上门来“兴师问罪”了，秘书也不必紧张，只要找出当初他的亲笔签名给领导过过目，领导自然就会明白是他错怪你了，一般来说以后秘书与这位领导的关系就更好处理了。

(3) 原则性与灵活性相结合。实践证明，秘书工作中单讲原则性，不注意灵活处理问题，最终原则也落不到实处，相关工作也处理不好，事情同样办不好、办不成。关键是做到原则性和灵活性的统一。

首先，在指导思想上必须处理好小道理和大道理、局部利益和全局利益的关系，要树立小道理服从大道理，局部利益服从全局利益的观点。其次，注意解决一般和特殊的关系。在肯定和否定某种事物时，要考虑这种事物在不同时间、不同地点、不同条件下的变化，切忌简单化、“一刀切”。哪些该办，哪些不该办，哪些可以变通地办，都要清楚、明确。既坚持了一般的原则，又照顾了特殊的情况，比较容易贯彻执行。最后，注意不同的工作业务对原则性与灵活性有不同的要求。

比如，有的领导带着秘书写的稿子进会场，也不事先看看，不小心弄错了页码，念到脱落的那一页对不上了，竟然口无遮拦地说：“怎么这里掉了一页啦，办公室怎么搞的嘛！这里不讲啦！”遇到这样的领导秘书委不委屈？错误又在谁？其实不管错误在谁，秘书要考虑的是怎么避免这种情况再次发生，那就是在准备稿子时一定直接用钉书针装订好以固定顺序，不要用回形针，也不要别针，同时多准备一份带进会场。

3. 科学优化原则

一方面,我们对秘书微观辅助行为的科学性、有效性的认识尚处于起步阶段,对于秘书微观辅助行为内容的科学性、程序的合理性本身需要经过实践检验。

另一方面,由于受秘书职业环境的多样性、复杂性的影响,经过实践业已证明属于行之有效的科学的秘书微观辅助行为规律,在不同组织系统的不同工作环境中也需要与各自实际工作情形相结合,才能实现最优化的秘书微观辅助行为效果,才能有效地对秘书微观辅助行为实施有效的管理。

秘书微观辅助瑕疵行为及其矫正

1. 秘书微观辅助瑕疵行为的内涵

秘书微观辅助瑕疵行为,就是职业秘书在办公环境管理、办公室日常事务处理等微观辅助管理行为过程中出现的问题行为。

2. 秘书微观辅助瑕疵行为矫正的范畴

由于秘书微观辅助行为相当琐碎,所以,与此相关的瑕疵行为的范畴也是相当宽泛的。只能对其进行较粗略的分类,如下所述。

(1) 办公硬件环境。办公硬件环境包括办公物理空间与办公硬件设备,在考虑其安全因素、购置成本因素的前提下,着重考虑以下方面:

① 办公设备。在可能的情况下,选择配套、合算、耐用、造型美观大方、污染少的办公设备,如多平面转角电脑办公桌、自动升降办公椅、垂直式档案柜以及电脑、传真机、数码相机等现代化办公设备,更有利于显示良好的辅助管理水平。

② 光线。应当保证全部办公空间均具有足够亮度的光线,因为光线亮度不足是引起眼疲劳、头疼、困乏的主要因素,也是导致工作失误的外在原因之一。

秘书要调查各部门办公空间采光条件,听取其意见和呼声,促成问题的解决。

③ 隔音条件。使用隔音玻璃、隔音板可以避免复印机、电话铃声等外部噪音影响员工工作效率,利用百叶帘、屏风可改善办公条件。

④ 温湿度环境。办公空间应该具有良好的通风条件,温度以 $22^{\circ}\text{C}\sim 26^{\circ}\text{C}$ 为宜,湿度则应保持在 50%。如果自然条件达不到上述要求,应该使用空调设备。

(2) 办公软件环境。所谓办公软环境,指的就是办公室人文环境,包括:

① 秘书心理与行为。办公室人文环境与每一位成员的心态与行为息息相关。在很多情况下,同样的员工,由于受不同的心态的支配,完全可能产生不同的职业行为。要减少秘书微观辅助管理过程中的瑕疵行为,注意秘书心态的调适,有利于更好地发挥秘书职业行为潜

力。

秘书常见微观辅助管理瑕疵行为及其对应心态如下：

- a. 眼高手低：看不起微观辅助管理类“小事”，主观上轻视，客观上行为不能跟进；
- b. 粗枝大叶：主观上考虑问题欠周密、不全面，思维不严谨；
- c. 满足于“差不多”：主观上缺乏上进心和高度的责任感，凡事满足于“差不多”；
- d. 条理性差，杂乱无章：不重视良好行为习惯的培养，缺乏严格的专业训练；
- e. 斤斤计较：过分看重个人利益、眼前利益、局部利益，缺乏宏观思维能力与大局意识；
- f. 口无遮拦：不考虑他人感受，任性、随意。

② 办公团队人际关系与职业氛围。以上列举的常见微观辅助瑕疵行为并不是在所有秘书身上出现的，由于个性心理上的差异性，不同的秘书可能或多或少地出现不同的瑕疵行为表现。对于秘书个体而言，要提高自己的履职能力和服务水平，就要研究自己的个性心理，找出自己产生瑕疵行为的内在根源，进而有针对性地加以克服。

事实上，秘书个体不可能是完美的客观存在。当某位秘书出现瑕疵行为的时候，这种行为是否对现实辅助管理工作产生不利影响，就与秘书工作团队中形成的人际关系以及职业氛围颇有关系。在一个人际关系协调的职业氛围中，其他工作伙伴能主动弥补其缺失，大家能形成相互补台的良好习惯，这样，这位秘书的瑕疵行为就不会产生不良的行为后果。反之，如果工作伙伴采取事不关己或落井下石的态度，这位秘书的瑕疵行为产生的不良后果就不可避免，甚至被扩散开来，一发而不可收拾。

3. 秘书微观辅助瑕疵行为矫正与办公现场“5S”管理

结合秘书职业特点，我们觉得要有效解决秘书微观辅助过程中出现的瑕疵行为，实现办公部门的卓越化服务与精细化管理，借鉴生产性企业“5S”管理理念不失是一种有效途径之一，我们称之为办公现场“5S”管理。

(1) “5S”，其来由及具体内容如下所述。

① 5S 的来由。5S 活动源于日本，是日本生产性企业在 20 世纪六七十年代以后产品质量和管理水平迅速崛起、占领世界制高点的重要法宝。事实证明，“5S”活动的开展不仅开创了“制造型企业也可以在一个整齐清洁、优美舒适的工作环境中生产”的良好开端，而且在提高质量、减少浪费、提高生产效率和降低生产成本，提升士气，提高员工综合素养和自主管理能力方面取得了意想不到的效果。

② “5S”的具体内容。“5S”管理的思路非常简单朴素，它针对生产性企业中每位员工的日常行为方面提出要求，倡导从小事做起，力求使每位员工都养成事事“讲究”的习惯，从而达到提高整体工作质量的目的。“5S”分别是日文单词的第一个字母，它们的含义分别是：

清理（Seiri）：把工作场所内不要的东西坚决清理掉；

整理（Seiton）：使工作场所内所有的物品保持整齐有序的状态，并进行必要的标识，杜绝乱堆乱放、产品混淆、该找的东西找不到等无序现象的出现；

清洁（Seiso）：使工作环境及设备、仪器、工夹量具、材料等始终保持清洁的状态；

维持（Seiketsu）：养成坚持的习惯，并辅以一定的监督检查措施；

素养（Shitshke）：树立讲文明、积极敬业的精神，如尊重别人、爱护公物、遵守规则、有强烈的时间观念等。

在实施“5S”活动的过程中，海尔集团等企业，在上述“5S”的基础上加入“坚持、习惯”，使之成为“7S”活动。

（2）办公现场“5S”管理。办公现场与生产现场自然存在一定的差别，我们不能照搬生产线上的“5S”管理操作方案从事办公空间管理，但是，让每一位秘书养成事事讲究的行为习惯，维持良好的工作环境，进而提高每一位秘书的素养、提高辅助管理水平与综合服务质量，其整体目标是完全一致的。

由于秘书微观辅助管理行为牵涉面广、分类琐碎，采用“5S”管理方式加以规范具有现实的可行性。

① 利用“5S”管理手段矫正秘书硬件设施管理行为。硬件设施如办公桌椅、办公设备（电脑、打印机、电话、传真、文件夹、文件篮、文件柜、保险柜）等，采用“5S”管理理念进行矫正的具体做法与工作目标如表 7.1 所示。

表 7.1 秘书办公现场硬件管理行为矫正方法与目标一览表

5S	目的、目标	基本做法	具体行为
整理	合理规划、有效利用办公空间，创造一个清爽的办公空间	1. 合理规划，规定不同办公设备分区存放； 2. 区分要与不要的东西； 3. 丢弃不要的东西，保管需要的东西	定期将过期、作废、无用的文件资料进行全面整理，将无用的样本、样品、报刊杂志及一切与工作无关的东西清理掉
整顿	缩短找寻资料的时间，提高工作效率，创造一个井然有序的办公空间	1. 定点、定量、安全陈放文件资料等需要物； 2. 分门别类做好标识； 3. 及时归位	统一制作文件柜分类目录并贴在抽屉上，按使用频率从上到下排列；将书架上的书籍统一编码，排列整齐；所有的文件夹排列后用文件篮定位；将所有单页资料使用统一的文件夹，并定位
清扫	1. 清除硬件安全问题发生源； 2. 培养发现问题的习惯； 3. 创造舒适的工作环境	将活动范围彻底打扫干净，逐一检查，找出问题发生根源	设备的上、下、左、右、前、后、里、外彻底打扫；设备保持本色不变、不应有乱涂、乱画、乱刻、乱贴现象；各种管道、线路集束成形，给人以整齐感；各种显示装置清晰明亮、一目了然；随机附件、随机工具、配件摆放整齐

续表

5S	目的、目标	基 本 做 法	具 体 行 为
清洁	创造一个优美的活动环境,提升组织系统公共形象	美化活动范围	办公桌、椅、文件柜(盒、夹)、计算机、花草等排列整齐;除茶杯外,没有其他生活用品;门窗玻璃整洁明亮、桌椅沙发保持本色;桌面上没有太多的摆放,话机保持整洁;茶杯、烟缸等待客用品做到人走场清;报架、纱窗、窗帘整齐无破旧现象;除必要的装饰及与工作流程有关的内容外,墙壁上没有与工作无关的张贴
修养	消除管理上的突发状况;养成自主管理习惯;创造一个自主管理的组织系统	养成遵守职业标准、行为规范的习惯	自我检查;在无人监督的条件下自觉实施以上行为



相关链接

行为塑造四法

行为塑造有四种方法：积极强化、消极强化、惩罚和忽视。

当某种反应伴随着愉快事件时，称之为积极强化，如行政经理称赞助理工作干得好，助理的该项职业行为就得到了积极强化。以后遇到相似的职业情境，助理就会自然地采取相似的职业行为，进而可能形成合乎主管需要的行为定势。

当某种反应伴随着中止或逃离不愉快事件时，称之为消极强化。如领导安排某位秘书撰写文稿，秘书完成的质量太差，领导可能就不再让他承担撰稿工作任务了。这就是一种消极强化。

惩罚是指为了减少不良行为而导致的不愉快情境。秘书因疏忽忘记关电源而引发安全事故被处分就是惩罚。

忽视是有意忽略某种错误，利用行为主体的自觉性自然矫正行为的方法。

② 利用“5S”管理手段目视管理手段优化办公软环境。办公软环境范畴颇广，这里主要是指利用目视管理、看板管理的方式改进办公室事务处理程序，以提高办事效率的方法。

办公室秘书整理数字、数据材料、工作进程资料时，可能需要用一串串数字向领导汇报，或者按照领导授意需要利用数字强化各部门的进度概念，更好地调动各部门和全体员工的工作热情，为了让领导、部门及员工形成整体的印象，秘书就可以用沟通甘特图法对相关数据进行直观处理。所谓甘特图法，是以其创造者亨利L.甘特先生的名字命名的数据

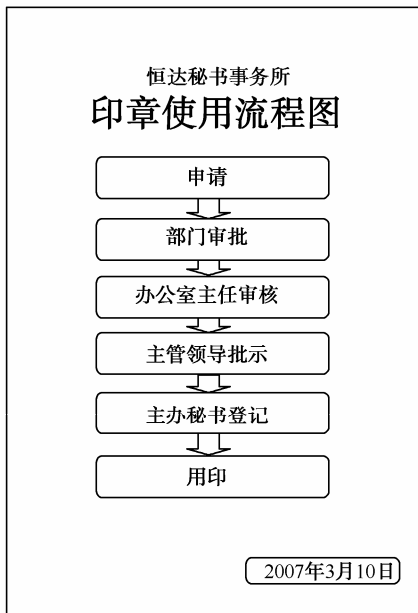
处理方法，具体做法是制定一个完整的条形图，用以表示相关工作进度的标志系统。这样将数字转换成条形状，就可以更直观地表示项目中完成每项活动所需要的时间、目前进展情况等。

办公室日常工作大多是程序性很强的工作，原则上，程序性工作都可以利用目视手段改善管理水平。如考虑公司员工来办公室用印时，有时难以应对难缠的员工，针对此一情况，秘书就可以设计一个《用印流程图》张贴于办公室，这样不仅使该项工作变得简明化，还可以避免与员工发生无谓的冲突，一举而多得。



相关链接

恒达秘书事务所印章使用流程图



同样道理，有约接待和无约接待的程序也可以做出如下安排，将相关程序整理后制作成看板，既简明，又美化了办公空间，如图 7.1、图 7.2 所示。

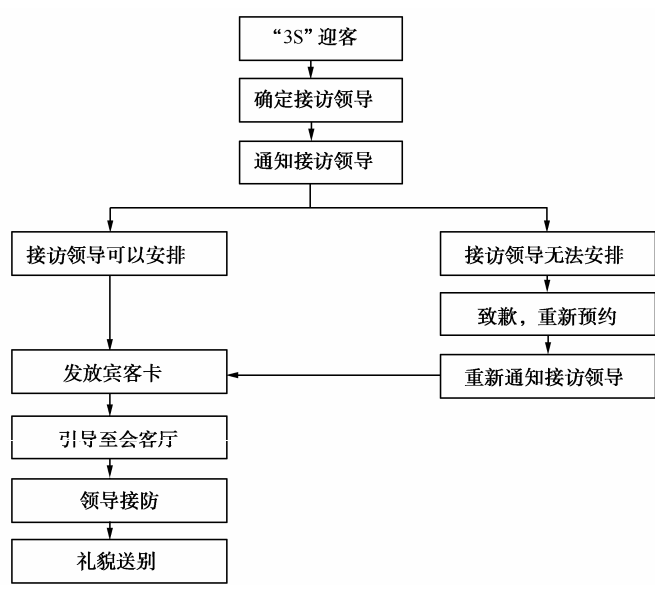


图 7.1 有约来访接待流程图

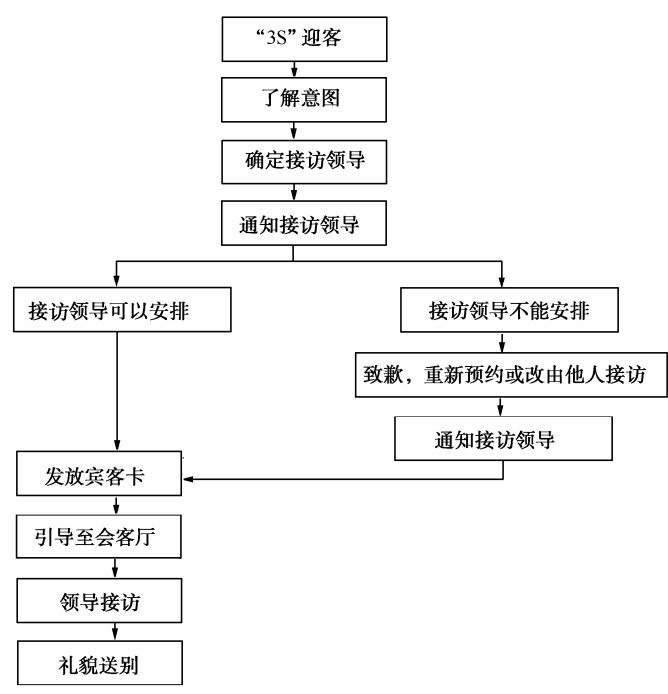


图 7.2 无约来访接待流程图



试一试

1. 阅读以下材料，谈谈对你的启发。

材料一：“无限的爱”日用品和化妆品连锁超市 DM 在德国遍地皆是。DM 老板名叫格茨·维尔纳，拥有 1370 家连锁店、两万名员工，2002 年的销售额高达 26 亿欧元，2003 年初他的个人财产已达到 9.5 亿欧元。

30 年前，格茨·维尔纳白手起家创建了 DM 连锁店。他有一套注重细节的经营理念，有时还会因为注重细节做一些显得特别“古怪”的事情。

一次，维尔纳走进一家 DM 分店时，他要求分店经理拿扫帚来。这家分店的经理把扫帚递给维尔纳，非常疑惑地说：“维尔纳先生，我不明白您要它做什么？”维尔纳指着地下的灯光说：“您看，灯光的亮点聚在地上，什么作用也没有。”于是，维尔纳用扫帚柄拨了一下上面的灯，让灯光照在货架上。

让灯光照在正确的位置上，维尔纳先生就这样给他的员工做出表率。员工们深受启发：工作中无小事。

材料二：2007 年 5 月 9 日，宁夏银川市兴庆区举行首届中小学生运动会。开幕式上各级领导一个接一个地讲话，内容冗长重复。此时气温仅为 15℃，台下参加开幕式表演的银川市回民三小 400 名女生不得不身着单薄的表演服在大风中苦苦等待近一个小时。孩子们个个冻得叫苦不迭，让家长和老师心疼不已。（<http://news.QQ.com>）

材料三：文帝时，太子宴请宾客。卫绾接到了请柬，这是个不小的面子，其他大臣都去了，但他却托病不去赴宴，因为他担心那样会给文帝留下急于寻找新靠山的不良印象。后来太子即位，即汉景帝，卫绾仍然官居原位。但景帝正眼都不去瞧他一眼，因为景帝记下了当年卫绾不给他面子的仇。

有一天，景帝竟直接质问卫绾当年不来赴宴的原因。

卫绾起身跪下，说死罪死罪，臣当年是真的病了。

他没有解释，更没有道歉，他坚持的仍然是当年的理由。

这就是卫绾的超人之处。后来，景帝废长立幼、封匈奴降将为侯等决策遭到太尉周亚夫反对，景帝赐死了周亚夫，物色卫绾辅佐少帝。史家认为，在汉武帝早期，政局非常平稳，与卫绾的辅佐直接相关。

材料四：白领们在接受派对邀请时，不会忘了慢吞吞地问上一句，都有些什么人来啊？要有那么一两个和他们不对眼的，或者让他们觉得不入流的，他们便会找个借口婉拒邀请。所以，专业派对组织者邀请客人时，总是投其所好地加上一句，你的朋友谁谁到时候会来，谁谁你也认识吧，他也会来的！

物以类聚，人以群分。去错了派对的无聊和尴尬如同宇航员登错了星球。惜时如金自我为大的现代人，怎么舍得无端端地把时间和感情浪费在一大堆自己不感兴趣、又无利用价值

的人身上？社交活动多半带有明显的功利性，如果是利益所需，再讨厌的人也得陪着笑脸撑到散场；要是纯粹休闲，那就得趣味相投才玩得爽。

互联网又一次与时俱进地发挥了其神奇的功能。犹豫不决的派对受邀者已经不需要鬼鬼祟祟地四处打听究竟还有谁来参加派对，只要打开电子请柬，便可看到邀请者名单。

但电子请柬再时髦，也非万能。某女虽然发了电子婚柬给众多亲友，但其主要功能是索要真正的通邮地址，因为她已经从纸品商店买了各种材料，打算以漂亮而独特的传统请柬寄发给各位。她说，婚礼这种隆重的人生大事，还是遵从传统礼仪为佳。

2. 想一想，你能将办公室日常管理事务中的哪些工作程序设计成直观的看板？

3. 阅读以下案例，思考相关问题。

上海不求最好、但求最贵的除 A 式官府菜外，还有藏在外滩百年老楼里、打着“外滩某号”招牌的那些餐厅。奢华而虚荣，是此类餐厅的特征。要不是有人埋单，自己花钱到这儿来吃饭，就像花 100 元登东方明珠一样，第一次去，算是旅游消费，体验一下也无妨；第二次再去就有点不划算了。不过做秘书工作的妙处就在于它可以带你到这些本不属于你休闲的地方来休闲，免费见识各种各样属于这个范畴或者半属于这个范畴的人或事。

有一周，我到这些餐厅里吃过三次饭，都是因为工作的关系——

第一次是同事聚会，在外滩 5 号的 Mon the Bond——一位澳大利亚女士开的带有南欧风味的西餐厅。因为是上司犒劳我们，我们特地选择这家景观好、能满足小小虚荣心、价格又不至于让老板跳起来的餐厅。这顿晚餐满足了上述所有需求。菜品的味道，老实说有点一般，特别是对于不热衷于吃西餐的我来说更是如此。不过窗外闪烁的东方明珠塔、金贸大厦以及陆家嘴那一带的高楼风景再加上黄浦江的江风，的确让人心旷神怡。此外，同事之间打趣老板和公司里特有的俏皮话也让人很开心。

第二次，是在外滩 3 号的 Jean Georges，有人请我吃工作午餐。我们点了套餐，从而将价格控制在人均 300 元以内。因为大部分时间在谈工作，我只记得就餐的以处于工作状态的老外居多，另外就是工作时不太讲中文的中国人。不过菜的确很好吃，尤其是那道鹅肝。到底是米其林三星餐厅，服务不错，菜更好。

最好玩的是第三次，在外滩 6 号新开张的中餐厅——天地一家。要说菜式，可用“创意中国菜”（Fusion）来形容。具体表现是中餐西吃，一道道按从前菜到主菜的顺序上菜。和西餐的甜点一样，每一道菜都精心摆好了姿势，如交叉的两片杭白菜遥望三块烤鸭，一只春卷点缀两块乳猪之类。因为是聚会性质的晚宴，又有赞助商相助，名流、明星纷纷出现，用餐时，身穿“上海滩”服装的模特穿插于各桌之间走猫步，已经淡出演艺圈的歌星上台献唱当年的成名曲，穿着露胸性感晚装的美女吹笛子助兴。这也是一种典型的饭局应酬。一堆或认识或半认识或不认识的人来这里各取所需，有的为积累人脉，有的为工作，有的来休闲放松，有的来高级餐厅用餐初体验，还有的来表演个人魅力。（参见《高级餐厅的商务应酬》（英）《金融时报》中文网专栏作家：谁谁谁.2007.5.9.）

思考：

- (1) 在以上案例中，秘书提供的是哪一种微观辅助服务？
- (2) 这种活动具有什么特点？对我们有何启示？
- (3) 从事此类活动，行为主体需要具备哪些素质与条件？

第8章

秘书学习与创新



任务设计

项 目 任 务		知 识 点	技 能 点
1	培养终身学习的理念	秘书的学习理念、含义、方法	掌握高效率的学习方法
2	培养创新意识	秘书创新的含义、途径、方法	掌握秘书创新的方法与途径



案例分享

一般人认为，为领导写个讲话稿是一件不难完成的工作。其实，个中艰辛，没有做过这项工作的人是无法体会的，也不足为外人道。

原来为 A 副省长服务的刘秘书，就遇到了一件这样的“小”事。

一大早，他刚到办公室，肖主任就跟了进来。肖主任交代他的工作就是为 Z 书记准备一份讲话稿。不过这个讲话稿是一份已经经过三次修改的讲话稿。

事情是这样的：

有一家单位要搞一个周年庆典，邀请 Z 书记去做一个讲话。Z 书记先交代他自己的秘书杨同来写。杨同写完以后，Z 书记看了，不满意，稿子给退了回来。至于为什么不满意？哪里不满意？书记没有说，稿子上既没有任何修改的痕迹，也没有任何批示。

杨同找到肖主任，肖主任感觉有些不太好办，肖主任把修改的任务交给了政策研究室。政研室很快拿出了修改稿，但很快就被 Z 书记退了回来。显然还是不满意，至于为什么不满意？哪里不满意？还是没有说，还是没有任何批示。

讲话稿就转到了综合调研处一处，综调一处的才子们是专为主要领导服务的大秘。他们看了看，很快弄出个第三稿。交了上去，也给退了回来。

现在，肖主任交到刘秘书手上的就是这个第三稿。

怎么办呢？刘秘书向我介绍了他完成这项工作的基本过程：

“首先，我在想，这个问题必须解决。但是要解决这个问题，就必须要先找出问题出在哪里？我整整花了三天时间来想这个问题。上班想，下了班也在想，到烈士陵园去散步时还在想。当然，我先向前面经过手的几位同志了解了相关情况，我在反复琢磨他们所写的稿子的特色，再反复考虑邀请 Z 书记讲话的这家单位的有关背景情况，结合当时的形势，猜想领导应该是一个什么的工作思路。到第三天，感觉好像想得差不多了，就拿出个提纲。第四天开始动笔，第五天改了改，由肖主任交到了 Z 书记办公桌上。Z 书记看了，说可以了。这个稿子没有要求再修改，一次就过了，肖主任不知有多高兴了。”

“原来我给 A 省长服务完全不是这个样子。A 省长如果对秘书写的稿子不满意，会在稿子边上做密密麻麻的修改。那时，我就是从这些密密麻麻的修改中反复琢磨领导的工作思路和领导的思想高度，感觉真的学到了很多。”刘秘书推心置腹地说。



思考与讨论

1. 秘书学习具有什么样的特点？
2. 秘书学习的途径与渠道有何特别之处？
3. 秘书创新应该考虑哪些前提条件？



案例分析

置身现代学习型社会，职业秘书应该保持一种开放式的学习态度。时时处处虚心向职场内外各种先进分子学习、向实践学习、向书本学习、向网络学习，做一个有准备的人，随时随地准备汲取各种有益的营养。

以职业为中心，以任务为驱动，研究、分析与职能活动有关的正反两方面的经验和教训，是职业秘书在职能活动中不断学习、不断成长进步的有效途径。

当然，秘书同时也需要制订一个科学的学习计划，合理管理个人学习时间，提高学习效率。

秘书通过学习不断积累知识，通过知识向能力的转换，寻求改进现有工作的方式方法，不断创新，才能更好地为实现管理目标服务。



相关知识

秘书学习行为管理

1. 秘书学习的基本知识

(1) 秘书学习的含义与动力。从广义上说，学习是指人和动物等有机体因经验而引起的行为、能力或心理倾向相对持久的变化过程。这些变化不是因成熟、疾病或药物引起的，而且也不一定表现出外显的行为。

从教育哲学的角度来看，学习是人类（个体或团队、组织）在认识与实践过程中获取经验和知识，掌握客观规律，使身心获得发展，以确立个体地位的社会实践活动。学习的本质是人类个体和人类整体的自我意识与自我超越，是一种普遍的生命现象。

秘书的学习，就是秘书通过职业活动获得新知识、新经验，不断探索秘书职业行为规律，使知识、能力、素质结构不断完善和优化的动态的认识过程，是秘书个体为了强化主体地位、优化职业行为而更新知能结构的实践过程。

(2) 秘书学习的动力。人类学习有社会化与个性化两种动力。

社会化学习是为了让“人”成为“人”，包括学习与参与两个方面：即一方面索取、吸纳、融会，另一方面奉献、释放、验证。

个性化学习则为的是自由、放达、超越、飘逸，以及享受、消遣、娱乐。

现代秘书的学习动力同样来自社会和个体两个方面。

需要注意的是：这两种来自主观和客观的不同动力体系，统一到具体的行为主体身上，

总是相互结合、不能分离的。因为,仅仅注重社会化的学习,未免过于功利化、标准化、同质化,容易酿至千人一面、裹足不前;仅仅侧重个性化的学习,未免过于莽撞、奢侈,而与社会需要格格不入,导致游走于边缘而不能见容于团队与群体。

职业秘书不仅应将上述两种动力系统有机结合,而且应该保持必要的张力,根据人生、根据职业生涯不同阶段与境遇而有所迁移。



相关链接

体验“野外另类生存”

湖南经视全新打造真人秀节目《征服》闪亮登场。

节目组挑选16名选手,让他们在与世隔绝的荒岛上体验“野外另类生存”。选手们像一群远古古人,突然远离喧嚣的都市,远离现代文明,没有手机,没有刀片,没有打火机……在四面环水的孤立无援中,生活、生存。

叫天天不应,叫地地不灵。一切都只能依靠他们自己“勤劳的双手”了。

好在东江湖水质清甜,远优于城市自来水。但仅能喝一湖好水、呼吸一口好空气,却总难填饱肚子,维持生存。37天衣食住行,除了自带的衣服,其余都得自己解决。山上有野果,却不能随意摘取,当心中毒;方便之后,不会像在家中如厕一样,随手就可扯一把手纸;没有火具,还得钻木取火呢。而夜晚的荒岛,空中蚊蝇乱舞,地上毒蛇老鼠出没,这样的环境都市人该如何面对?会不会陷入生存危机?

2. 秘书学习的过程

学习的过程是一个复杂的系统。了解秘书学习的过程,有利于我们掌握学习过程的本质、规律与特点,直接指导我们的学习行为。关于学习过程的学说很多,现择要简介如下。

(1) 观察学习及其过程。

① 观察学习的概念。观察学习又称无尝试学习或替代性学习。

教育心理学家班图拉认为,由于人类具有通过语言和非语言形式获得信息以及自我调节的能力,使得个体不必每一件事情都亲身体验,行为主体通过观察他人(榜样)所表现的行为及其结果,也能学到复杂的行为反应。秘书个体能通过观察他人的行为得到某种认知表象,并用以指导自己以后的行为,这样就使得他减少了不必要的尝试错误。

② 观察学习的特点。观察学习具有以下特点:

第一,观察学习不一定具有外显的行为反应。人们可以通过观察他人的示范行为,在自己尚未表现行为时就已经学会了如何去做,这样就可能避免许多不必要的错误。他指出如果只能通过尝试错误的方式去学习,个体生命都会有危险,例如学习游泳,学习驾驶汽车等。

第二,观察学习并不依赖直接强化。因为观察者仅仅通过观察别人的行为就能学习到复杂的行为过程,因此,不需要亲自体验强化。班图拉认为强化在观察学习中并非关键因素,

没有强化，观察学习照样可以发生。

第三，观察学习具有认知性。个体通过观察他人的行为就能学到复杂的反应，这种学习无疑具有认知性。观察学习基本上是认知过程。观察者需要利用内部的行为表象来指导自己的行为，学习活动必然包含内部的认知过程。

第四，观察学习不等同于模仿。模仿仅指学习者对他人行为的简单复制，而观察学习则指从他人的行为及其后果中获得信息，观察学习既可能包含模仿，也可能不包含模仿。

③ 观察学习的类型。从班图拉有关观察学习的论述中，我们可以归纳出三种观察学习的基本类型，如图 8.1 所示。

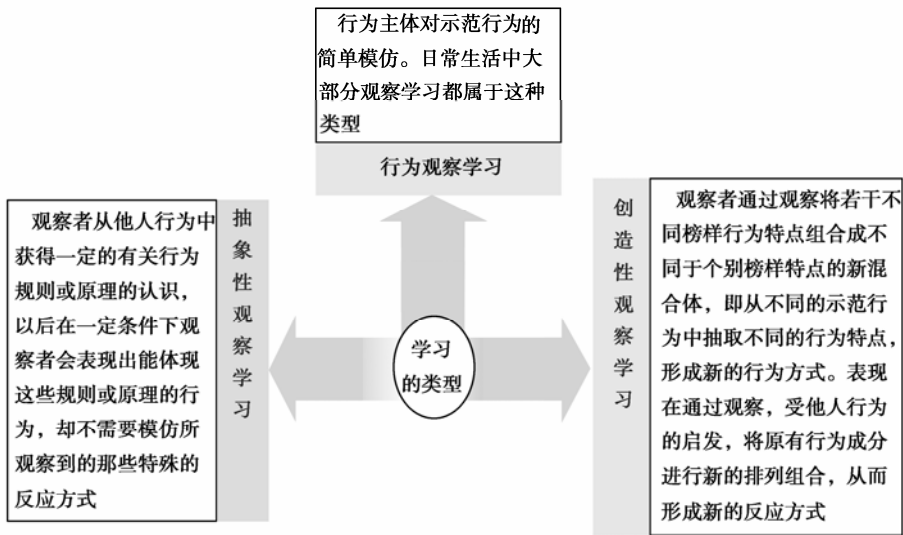


图 8.1 班图拉学习类型说

④ 观察学习的心理过程。班图拉对观察学习心理过程的研究明显地受到了信息加工认知心理学的影响，他按信息加工的模式对观察学习进行了分析，认为观察学习有四个相关联的子过程组成，每个子过程又包括了一些影响它们的变量。

a. 注意过程：对榜样的知觉。注意过程就是学习者在大量示范事件面前观察什么、知觉什么、选取什么的过程。它调节观察者对于示范行为的探索和知觉。用班图拉的话来说就是：“注意过程决定着在大量的示范影响中选择什么作为观察的对象，并决定着从正在进行的示范事件中抽取哪些信息，因此，选择性注意在观察学习中起着关键作用。”

示范行为的显著性和复杂性影响着观察学习的速度和水平；成功的行为模式较之失败的行为模式更易引起注意；具有一定社会地位、较高能力和较大权力的榜样更容易为观察者所注意；观察者的知识经验、认知能力、已经形成的知觉定势和期待等使得他选择一些示范信息而放弃另外一些示范信息；人际关系的结构特征是制约注意过程的重要因素。

b. 保持过程：示范信息的储存。保持过程就是学习主体将示范者的示范经验转换成表象或言语符号保持在记忆中，形成示范活动的内部形象，这些记忆代码在日后便能指导操作。

这些以符号形式保持在记忆系统中的示范信息，当示范活动不再存在时，就给观察者提供指导，通过符号的中介，瞬间的示范经验进入长时记忆中。高度发展的符号化能力，使人们可以由观察学会大量的行为。

此外，演习也能成为一种重要的记忆支柱，经由观察而习得的示范行为只有经过认知上的演习或实际上的行为操作后，才能保持长久记忆。有些通过观察而习得的行为，由于社会禁令或者时间等限制，不能用外现的手段轻易地形成，观察者就把这种行为看在眼里、记到心中，这种心理演习在示范行为的获得和保持中起到了不可替代的作用。

c. 动作复现过程：记忆向行为的转变。这一过程是把以符号形式编码的示范信息转化成适当行为的过程。

这是一种由内到外、由概念到行为的过程，这一过程以内部形象为指导，把原有的行为成分组合成新的反应模式。班图拉认为观察者为了重现示范动作和产生最佳行为模式，必须具备一定的运动技能。仅仅通过观察，机能是不可能完善的。观察者只有不断地进行练习，在信息反馈的基础上，对自身的行为操作状态与示范行为加以对照，经过自我矫正和调整，才能形成熟练的运动机能，做出与示范行为同样正确的反应来。

在班图拉看来，中枢的表征物能给反应的重现提供内部模型，同时也为反应的纠正提供了标准。

d. 动机过程：从观察到行为。这一过程决定了哪一种经由观察而习得的行为得以表现。经过上面三个子过程后，示范行为基本上为观察者所习得，但观察者可以在自己的行动中表现出来，也可以不表现出来，所以示范行为的习得与示范行为的操作是有距离的。班图拉认为当获得的行为没有实用价值或要冒遭受惩罚的危险时，学习与操作之间更易不一致。只有出现了积极的诱因时，处于压制状态下的观察学习才快速地转化为行为。也就是说，操作是在足够的动机和激励作用下才出现的。

班图拉指出行为操作主要受三类诱因源所左右：

第一类是直接的诱因，又称外部的诱因。如果获得的行为能导致有价值的结果，人们倾向于操作经由观察获得的行为。反之，则会削弱操作这种行为的倾向。这些外部的诱因可采取物质的奖赏、积极或消极的社会评价、愉快或令人难受的感觉刺激等形式。

第二类是替代性诱因。经由观察而获得的行为中，那些对他人有用的行为比对他人无用的行为更易于表现出来。看到他人的成功，能增强自身表现这种行为的倾向，如果他人的这类行为受到惩罚，则减少表现的倾向。

第三类是自我诱因。就是行为主体对自己行为的评价调节着人们表现那些经由观察而习得的行为。人们更愿意表现那些令自己满意的行为，而放弃那些让自己生厌的行为。

班图拉认为观察学习的这四个子过程是紧密相连、不能完全分离的。观察者如果不能复现示范行为，其原因可能是：没有注意有关活动；记忆表象中对示范行为进行了不适当的编

码；所学的东西不能在记忆中保持；自身缺乏操作的能力；没有足够的诱因驱动。

(2) 认知系统下的秘书学习过程。主要分以下两方面介绍。

① 学习过程与阶段。现代认知学习理论代表加涅，将行为主义学习论与认知主义学习论相结合，从两大理论中汲取合理的成分，将知识学习看做是一个链条，他把学习过程划分为 8 个阶段，如图 8.2 所示。

② 秘书学习的层次与类型。加涅根据产生学习的情境，把学习分成 8 类，由低而高依次排列成一个层级，如图 8.3 所示。

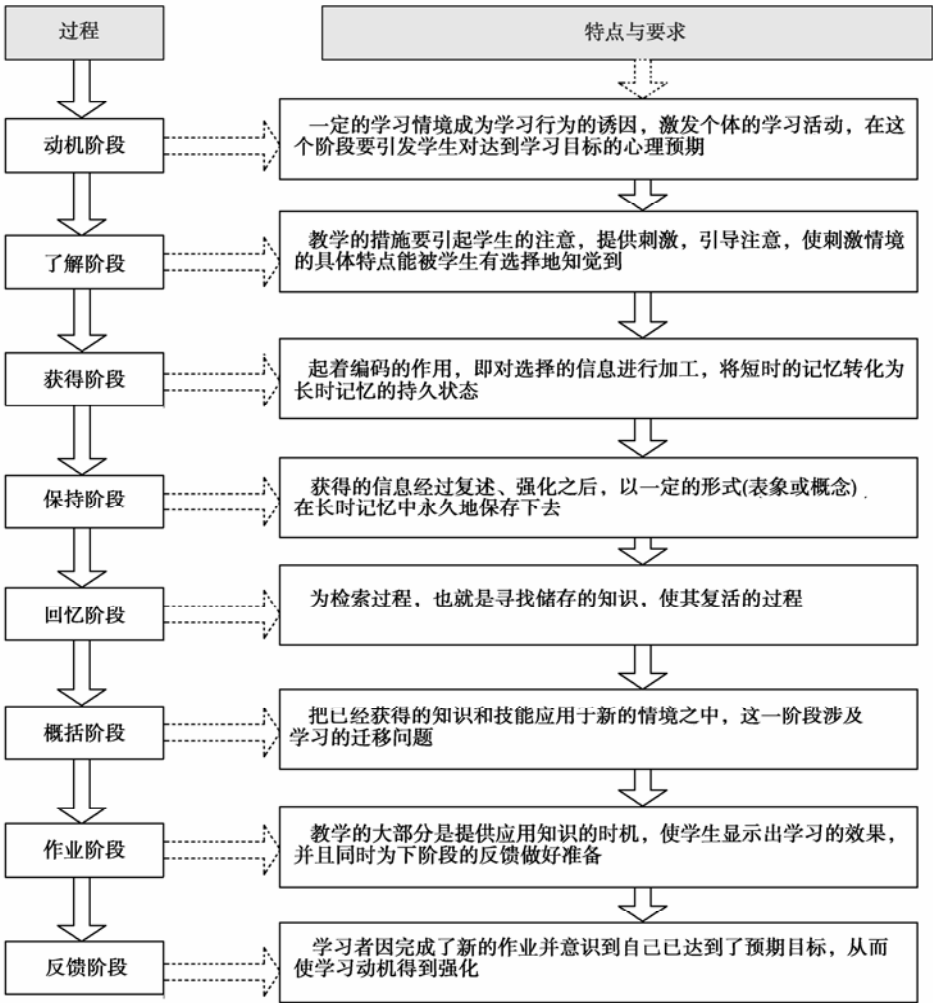


图 8.2 加涅的学习过程学说

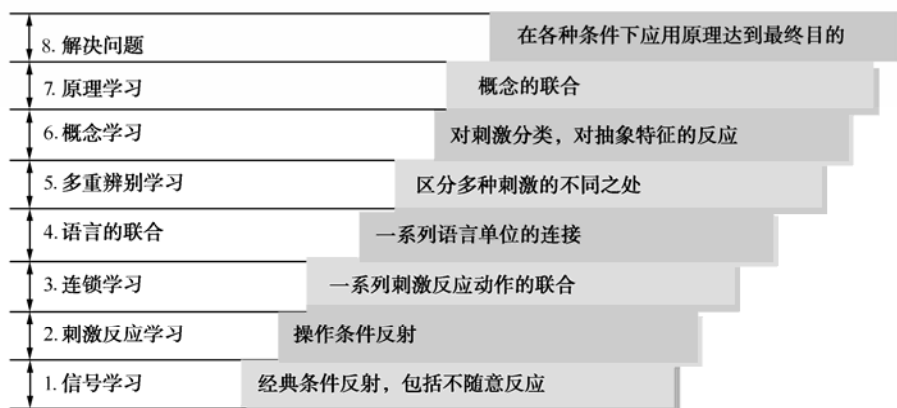


图 8.3 加涅学习层次图

根据学习的内容来分, 可将秘书学习内容分为知识学习、技能学习、问题解决学习三种类型, 如表 8.1 所示。

表 8.1 学习内容与相应过程一览表

类型	过程	行 为 表 现	特 点
知识学习	选择	学习者对学习内容有注意, 有意识、有选择地运用视觉、听觉进行感知	是知觉选择的过程, 主要是定向吸取感性知识
	领会	根据已有知识经验去解释新知识, 并将新知识纳入原有认知结构	在知觉基础上领会和理解学习内容
	习得	通过记忆保持知识, 实现学习和获取知识的期望	个体存在一定的差异性
	巩固	经过练习和复习巩固已获得的知识	一般通过作品形式强化知识
技能学习	认知	通过导师讲解、示范来感知	掌握技能具有先快后慢的特点; 练习中期会出现进步暂时停顿的“高原现象”; 但越过高原期, 又会继续进步
	分解	将程序性知识分解为若干单项动作	
	定位	在单项动作训练基础上连贯起来形成连续动作	
	自动化	动作过程熟练化	
问题解决学习	准备	搜集必要资料, 提出假设并试图证实假设	由英国教育心理学家华莱士提出, 许多科研发明, 都是按这一过程的发展规律获得成功的
	孕育	多次尝试均告失败, 只好暂时搁置, 先做其他工作, 但潜意识仍在思考该问题的解决	
	明朗	突然从某种启发中得到灵感, 产生顿悟, 问题迎刃而解	
	证实	进一步证实答案或解决方案	

3. 秘书的学习理念

职业秘书的学习生活，既具有一定的功利性，又允许有一定的超脱性，是秘书生活、工作的共同需要。在知识经济时代，知识更新的速度越来越快，要求秘书具备开放的知识体系与知能结构，不断补充新的知识和技能，才能应对职业发展的客观需要。

现代秘书应该具备的学习理念主要有如下几方面。

(1) 以改善知能结构、解决职业疑难问题为目标的理念。秘书吸收新知识、新技能具有职业指向性，即秘书学习以习得新问题的解决方法为重点，其知识学习、技能学习与问题解决学习之间保持着高度的统一性，学习新知识、掌握新技能，形成新的更合理的知能结构的目的就在于解决职业活动中的职业疑难问题。

这一关系与原则可用如图 8.4 所示。

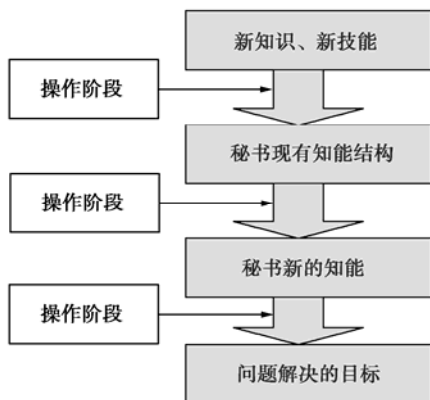


图 8.4 秘书学习职业指向示意图

(2) 终身学习的理念。现代社会的基本特征是人类的知识更新速度不断加快，新知识、新问题不断涌现，知识的掌握没有一蹴而就的可能，职业秘书必然牢固树立终身学习的理念。

“终身学习”以学习者为主体，强调秘书主体学习活动在其职业生涯中自主地、多方面地、持续地或经常性地进行。具体来说，它突出强调以下几点：

第一，强调主体转换，体现职业秘书个体的生命需求和发展需要；

第二，强调学习者的个体学习权利，重视学习者个体的参与意识；

第三，强调对学习内容、过程和方法的自主选择，注重自我设计和自我完善。

1994 年在意大利举行的“首届世纪终身学习会议”提出，终身学习是 21 世纪的生存概念。终身教育的理念被越来越多的人接受，处于现代社会中的职业秘书，学习是不可能一次性完成的，终身学习理念激励现代秘书从生到死坚持终身学习，不断自我超越，努力改善心智模式，实现自己教育自己的目标。

(3) 情感学习的理念。秘书的学习内容具有一定的特殊性,即职业秘书既需要注意客观世界知识体系的变化,也要不断地探究与主观世界相关知识内容体系。情感学习的内容就属于后者。

所谓情感的学习,就是指情感系统的习得,包括心境、激情和应急的调节,道德感、理智感和美感的形成。例如,秘书在态度取舍、品德学习、价值取向等过程中会逐渐习得好恶和偏爱。这些习得的情感直接制约着职业兴趣、决心、持续时间、注意力、自制力以及认识事物的深度。

当然,在实际的学习过程中,知识、技能、问题解决的学习和情感学习是有机的统一体,当秘书个体进行学习活动时,一般是作为整体来反应的,这种反应不同程度地包含着知识、技能和情感三种成分,并共同指向现实问题的解决。

(4) 向领导学习的理念。对于秘书人员来说,最便利,最直接,也最现实、最有效、直接走向成功的最好捷径就是向领导、主管学习。这是因为:

第一,上司之所以成为上司,这一基本事实已经证明了上司的过人之处,以及上司在职业环境中的主流地位,上司就是秘书最好的榜样和最好的老师,领导的思维能力、思维方式、思维水平以及工作经验等都是秘书需要真正了解的重点内容;

第二,不要漠视上司对秘书的期望。上司都希望自己的秘书更成功,秘书应当自勉;

第三,秘书要善于发现上司的优点。有效的学习来自善于发现优点的眼睛,并适时适度地对上司给予应有的赞扬。

4. 掌握客观的学习规律

(1) 秘书学习规律的含义。客观世界存在各种各样的规律。规律是客观事物内部固有的、本质的、必然的联系及其发展趋势。

作为一种特殊的社会现象,秘书学习包含着行为主体、行为客体、动机、价值观、心理、环境等诸多要素,这些要素并不相互孤立,而是相互联系、相互作用。秘书学习也是一个有规律的发展变化过程。秘书学习的规律,就是反映职业秘书学习活动诸要素之间的本质联系与必然趋势。

(2) 有关秘书学习的基本规律。有关秘书学习的基本规律详见表 8.2。

表 8.2 秘书学习基本规律一览表

规律名称	释 义	意 义	备 注
不可替代规律	秘书学习是秘书行为主体通过获取知识、提高技能从而使秘书个体得到发展、完善、提高的过程,任何其他行为主体都不可能替代	要求学习主体把精力和重点放在自身努力、自身活动中,不要过分强调外部条件;要求学习主体必须付出一定的物质代价和精神代价	强调了内因在学习过程中的决定作用

续表

规律名称	释 义	意 义	备 注
记忆遗忘规律	德国心理学家艾宾浩斯测量遗忘规律发现，遗忘的过程是不均衡的：在记忆的最初时间里，遗忘很快，后来逐渐变慢，而形成长期记忆后，几乎不再遗忘	及时复习，寻找材料之间的意义联系，促使瞬间记忆转换成长期记忆	学习主体之间存在一定的个体差异
序进统一规律	学习过程中按照一定的逻辑顺序一步步推进，最终掌握知识并把知识转化成能力，即按照知识的逻辑系统有序地进行学习，才符合认识规律和思维发展规律	量变开始的起点不是行为主体任意选择的，而是按知识之间、能力之间、知识与能力之间内在的逻辑联系及学习者的接受程度由低到高、由易到难、由具体到抽象的顺序不确定的	要求学习主体树立循序渐进思想
知识碰撞规律	学习是一个由已知到未知的过程，在此过程中，知识相互之间发生碰撞和影响，学习深度与知识之间相互碰撞的次数、程度成正比。	要求行为主体建立较合理、较丰富的知识结构；学习主体要善于发现新旧知识之间的内在联系。	原有知识结构越完善、越合理、越丰富，就越有助于知识碰撞
学思结合规律	学习与思维相互依存、相互促进，思考促进学习行为的深入和发展	要求行为主体处理好学习与思维的关系	学而不思则罔，思而不学则殆
环境制约规律	人作为行为主体，各种行为都受到环境的制约，学习行为也是如此	良好的学习环境靠行为主体去争取；顺境可以助人成才，但身处顺境不努力也成不了才	环境包括自然环境和

5. 掌握科学的学习方法

（1）学习方法的含义。方法是指行为主体为达到预期目标而采取的一定的步骤、程序和手段。在一定程度上，方法对于目标的实现起到了决定性的作用。

学习方法有广义和狭义两种理解。广义上的学习方法是指在学习过程中，一切为达到学习目的、掌握学习内容而采取的手段、方法、途径，以及学习所应遵循的一些操作性原则、组织管理等环节。狭义上的学习方法是指学习过程中学习主体所采取的具体活动措施与策略。

实际上，学习方法是一系列相互关联的活动，是学习主体在一定学习原则的调节和指导下，有意识地发挥自己的心理能力和体力，把一系列具体的方法和手段连为一体而形成的有明确目的的认识活动。

学习方法既可表现为经验，又可表现为理论，两者都来自人们的学习实践，正确的学习方法也是学习的对象。简单地说，掌握学习方法的意义在于更高效地学习。

(2) 学习方法的特点。主要有以下三种特点。

① 目标性：方法是为目的服务的，运用学习方法的目的就在于顺利完成学习目标，提高学习效率。因此，学习方法总是针对学习目标而设立的，它的正确与否直接关系到学习任务的完成和学习目标的实现。

② 规律性：就是学习方法中包含着一些共同的、普遍适用的揭示了事物发展规律的系统性内容。

③ 灵活性：就是“法无定法”、“无法即法”。学习方法中虽然揭示了共性的规律性认识，但学习方法中有许多内容应该随着情况的变化而变化，应该符合主客体不同个性特征。

(3) 秘书的学习方法与学习层次。在一般传统教育环境中，学生迫于外在压力的学习动机多于内在的学习需求，因此，大多数学生的学习态度是消极的，学习激情是压抑的，学习方法是僵化统一的。学生往往是被动地接收知识，以死记硬背应付考试为目的，不善于独立思考，也没有探索和探究的欲望。

秘书作为学习主体，在态度、愿望、激情和学习方法等方面与此不同。虽然也存在某些外在的压力，但学习主体的学习动机和态度更积极。秘书应该有以自觉、主动、积极参与学习过程的正确态度，有求知的强烈愿望和激情，既需要掌握科学、有效的学习方法，更需要有更多的情感体验、主观认识、独立思考与判断。

在诸多主观因素中，科学有效的学习方法是帮助秘书形成正确的学习态度、强烈的求知欲望和激情的唯一桥梁。

对秘书而言，学习方法包括以下三个层次：

① 知识层次的学习方法。即在学习基本知识的过程中，运用识读、记忆、体验、表述、制表、归纳、质疑、比较等方法，积累必要的基础知识，并逐渐更新原有知识结构，形成一个更为系统的知识体系。

在这一学习过程中，记忆是最基本的学习方法。从某种意义上说，没有记忆就没有学习。此外，归纳、质疑和比较三种也是十分重要而有效的学习方法，经过这些方法加工过的基础知识才有可能真正成为秘书自己的知识。

常用记忆的基本方法如表 8.3 所示。

表 8.3 常用记忆方法简表

记 忆 方 法	释 义	举 例
记忆体操	持之以恒地强记知识，记忆力越来越强	托尔斯泰有惊人的记忆力，原因是每天早晨他都要强记一些单词或其他内容的知识，他说：背诵是记忆力的体操
朗读背诵记忆法	学习时一遍接一遍地读熟，叫朗读法，也叫诵读法	对诗词、外语单词等高声朗读，并与背诵想结合，记忆效果十分好

续表

记 忆 方 法	释 义	举 例
覆盖关键部分记忆法	先用笔或纸盖住难以记忆的内容，被覆盖部分无法看见，可以去想，实在想不出，则挪开笔或纸，反复几次，便记住了	
最初、最后记忆法	最初、最后的部分较容易记住，中间部分较难，重复几次都能记牢	
单侧体操记忆法	就是经常做左半身体操，充分发挥右半脑作用，以增强记忆力的方法	
交谈记忆法	和他人一起讨论交谈最近记忆的知识，交谈时会使自己尚未记牢的和没有自信的记忆经过交谈变成确切的记忆，更加牢固地印在脑海	
大脑两半球记忆法	图文并茂的书报，学习起来记忆特别深刻；没有插图或图表的书报，因为只使用词语进行逻辑思维，即只命令用大脑左半球，而右半球闲着，因而记忆就不如同时使用大脑两半球深刻；记忆时改变只用词语进行逻辑思维的习惯，而按着材料或事物的内容同时进行形象思维，像放电影似地在头脑里映现出一幅幅图画，就能同时使大脑两半球进行思维	
紧迫记忆法	人在全神贯注记忆时，由于自身的惰性干扰、自我压抑、情绪波动干扰都降到最低点，而潜在的记忆能力，在冲破这些干扰、压抑后，容易开发出来，记忆效率常常达到平常的两倍，甚至是三倍、四倍	
列表记忆法	把材料分别集中起来，放在表中适当的位置上。往往是一张表整理出来了，条理也清楚了，脑子也记住了；列表记忆，运用范围广，类型多种多样	
谐音形象记忆法	把知识按照其他同音汉字去理解，使原来无意义的音节变成有意义的词句；使之生动、有趣、收到意想不到的效果	用谐音法记住历史年代，如马克思生于 1818 年，逝世于 1883 年，可以记成“一爬一爬，一爬爬上山”
归纳组合记忆法	将某些有共同的读音和相同的字母组合的单词，按其词首或词尾加以归纳，以 5~7 个为一组进行排列，再由易到难进行筛选式的记忆	
重复记忆法	“重复是学习之母”，记忆是在反复中进行的，重复可加强大脑皮层的“痕迹”；重复学习不仅有修补、巩固记忆的作用，还可以加深理解；采用这种方法，要科学安排重复的次数、间隔	

续表

记忆方法	释 义	举 例
口诀记忆法	将需要记忆的内容编成口诀，有助于背诵	周恩来所编全国省份口诀，文化水平不高的警卫战士很快就能记住： 两湖两广两河山，三江云贵吉福安， 双宁四台天北上，新西黑蒙陕青甘 (注：当时尚无海南省和重庆市)
听本人录音记忆法	一面听自己的录音，一面将相同的知识在心中默念或发出声音，就和共鸣的效果一样，会强化记忆	
对比联想记忆法	学习英语单词 good (好的)，联想到坏的 (bad) 容易记住；学了物理中的左手定则，联想到右手定则是什么内容，容易记住；学了作用力，联想到还原反应的内容，容易记住	
分段学习记忆法	即把学习的材料分为一个个段落，记熟了一段后，再去记另一段	
限定时间记忆法	规定时间限制的记忆，让大脑摆出“背水一战”的阵势——头脑的各种机能集中精力，对准备要记忆的目标通力合作，这时记忆效果极好	
“五到”记忆法	在记忆时，做到心、眼、耳、口、手配合使用，比单一使用某一人体器官效率要高	



相关链接

表格的类型

一览表：即站在统观全局的角度，对识记材料进行鸟瞰，掌握其相互关系以命名于全面记忆。

系统表：命名识记材料系统化，便于通盘掌握和整体记忆。

比较表：即对识记忆材料进行比较和分类，从特征上掌握知识材料。

统计表：即把带有数据的识记材料制成表格。

关系表：即用简单的图式把知识间的关系表示出来，以便于形象记忆。

网络图：即用图示来突出知识各方面的关系。

示意图：即把要记忆的材料图画化，画图时线条要简洁，立意新颖，用彩笔效果更好。

② 技能层次的学习方法。所谓技能，是指秘书通过学习所形成和优化的相应的职业能力，如正确分析、判断事物性质的能力，阅读、收集文献资料的能力，运用逻辑方法进行推理的能力，从整理资料、运用资料、构建论据到得出结论的能力，准确表达个人观点的能力等。在训练和优化这些基本技能的过程中，亲自动手，积极实践是十分有效的学习方法。

③ 应用层次的学习方法。秘书学习的目的,不仅仅在于掌握必要的知识和能力,还在于让自己依据有关资料,通过独立思考,产生个人的认识和判断,得出相关的正确的结论。同时,应该在已经学到的知识、能力和方法的基础上,进行知识的迁移,即对其他的社会现象和现实问题进行较为正确的观察、分析、认识和判断,善于选择需要认识的事物和现象,并能从不同角度提出需要解决的问题,然后通过收集和整理相关资料,运用抽象思维进行加工,构建有说服力的论证体系,最终得出自己的新见解。在学习过程中,要善于同他人交流观点和看法,听取他人的不同观点,以补充自己的论据和拓展观察视野,这样才能使自己的看法更接近真实与客观。同时,也要积极参加各种社会活动和社会实践,提高观察问题、分析问题的敏锐性、深刻性和全面性。

秘书应用的基本方法有:

a. 决策应用法。秘书的学习行为主要是有意识、有目的的活动,秘书在现实的工作和生活中遇到这样那样的新情况新问题,需要秘书拿主意、想办法,需要秘书选择和决定自己应该采用的对策、方法和手段、措施。

在这样的情形下,职业秘书就应充分调动自己的知识储备,对碰撞客观现实情形,做出正确的、科学的决策。其实生活中任何时候都需要决策,决策就需要知识的参与。知识贫乏、肤浅的秘书与知识丰富、思想深刻的秘书所做的决策在政策水平、方法手段等方面存在必然的差别。决策是对知识加以应用的过程,也是最重要的应用过程和最重要的方法。

b. 观察应用法。观察对于收集感性认识、感性材料起着重要的作用。把观察的结果记录下来,对其进行分析、整理,就能形成鲜活的理性认识。

观察的过程既是秘书获得新的感性认识、理性认识的过程,也是秘书运用相关知识并将其转化为自身素质和技能的过程。

c. 理解应用法。所谓理解应用法,就是秘书在理解其他事物和知识时,运用已有的知识体系对其加以解释、说明,从而使相关知识转化为素质和技能的过程。

d. 解释应用法。这是一种理论联系实际的方法,就是秘书在学习书本理论知识时,自觉联系本组织系统中及社会生活中存在的各种现象和问题,找出问题的根源与解决的基本方法。

e. 总结应用法。这是秘书部门常用的方法。一个阶段或者一件中心工作完成以后,秘书部门通过总结、评比,对相关工作情况和各部门秘书现实表现加以分析,肯定成绩,找出不足,总结出经验性认识,也是对知识加以应用的重要方法。

5. 秘书在学习过程中应注意的问题

(1) 科学、合理安排学习计划。秘书在学习、工作之余,要学会科学地运筹、有计划地安排时间,使自己在单位时间内取得最大的学习效果。其方法就是制定一个符合自己情况的学习计划表,这里要注意的问题有:第一,安排一天中感觉最好、思维最活跃的时间段用于学习;第二,按主次、轻重缓急安排学习内容;第三,根据内容调整时段和时间长短;第四,

劳逸结合。

(2) 确定好必读书目。“吾生也有涯，而知也无涯。以有涯随无涯，殆已！”（《庄子·内篇·养生主第三》）学习要有目的，不能碰到什么书看什么书，必须选择对自己有价值、适合自己需要的书来学习。职业秘书必读书目应该包括：① 文史哲经典名著；② 管理学、社会学、心理学等应用科学名著；③ 有时代气息的最新作品；④ 内容覆盖面广、信息量丰富、有独到见解的书籍。

(3) 处理好精读与泛读的关系。精读是吃透一本书的学习方法，反映秘书职业最基本的理论、最核心的技术类的图书应该采用这一读法。第一步是从头至尾浏览一遍，对全书形成一个概括性的整体印象；第二步是逐章逐节反复阅读，边读边思考，边记下问题和心得；第三步是抓住重点，深入钻研，逐步推敲；最后进行复习、总结。

泛读只需了解全书大意或重要章节，为以后查阅留下线索。在信息越来越密集的当代社会，大量的书籍只宜用此法阅读。

(4) 做好读书卡片或读书摘记。“不动笔墨不读书”，这是徐特立先生治学的经验之谈。他认为在读书过程中学会思考，并善于将思考所得及时记录下来，做成笔记，以求阅读时对作品的深入理解。否则即使平时读了不少书，阅读过后却都如过眼烟云，对作品的理解不免流于肤浅。

常用的读书笔记方法大致分两类。一是直接在书上空白处做的笔记，具体包括：圈点法，即在关键性的字、词、句下面，以不同的圈、点、线，如问号、感叹号、着重号、横线、波浪线等分别表示不同的意义；旁注法，即在书的空白处，针对阅读内容，或对作者观点、遣词造句等做简要评价，或写出自己对作品中某一提法的疑惑与质疑，或写出自己就作品某一话题（论题）所进行的深入一步的思考。运用这一类的读书笔记，通常是用于本人使用的教科书和藏书，对于公用图书则忌用之。二是将读书心得单独记录下来。最好自己备一本专用做读书笔记的本子或卡片，阅读者可以摘录作品中精彩的片断章节、警句名言等，可以就阅读过程中的某一点感受、心得，做比较具体、细致、深入的阐述，写出一些类似随笔的文字，也可以就作品的主要内容做些概括性的表述，还可以以提纲或表格的形式，列出一篇文章或一部作品基本内容的纲要。做此类读书笔记时，要注明阅读的书籍或作品名称、作者姓名，以便日后引用有关资料时交待清楚它的出处。

养成读书一定动笔墨的习惯将受益终身。因为运用这种读书方法，有助于阅读者加深对阅读材料的理解，并由此激发灵感，生成瞬间智慧的火花。



相关链接

资源共享与学习的关系

有网友说：“组织进化的动力就是充分利用资源——假如资源是无限制的，那么就不需要进化，也不需要组织起来；不同等级的组织（细胞，生物体，社会组织）能够利用的资源

和他的进化程度相关，进化等级最高的人类社会可以发现和利用更多的资源！就学习来说也是这样，学习共同体不仅在一定程度上提高了学习的效果，增加学习资源的积累和共享的程度，同时也能发现个体无法发现和利用的资源：新的思想，新的发现，新的创造都会因为合作而逐步扩大！合作不仅充分利用了现有的一切资源，还在更高的层次上开拓了崭新的资源！”

因此，对我们每一个学习主体、对每一个区域资源规划工作者来说，先想方设法把唾手可得资源充分利用好，用好资源是学习的第一步。

秘书创新行为管理

1. 秘书创新概述

（1）秘书创新的含义。《辞源》对“创新”的解释是：发明或制成前所未有的事物。我们一般认为“创新”有三层含义：第一，抛开旧的，创造新的；第二，在现有的基础上改进更新；第三，是指创造性和新意、创意。

1912年，美籍经济学家熊彼特（J.A.Schumpeter）最先在德文版《经济发展理论》一书中提出“创新理论”（Innovation Theory），成为创新理论研究的鼻祖。熊彼特主要是从经济学的角度，以企业为主要研究对象对技术与经济之间的基本互动机制进行研究和考量。他将创新定义为“新的生产函数的建立”。

目前国际上对于“创新”（Innovation）有两个比较权威的定义：

一是2000年联合国经合组织（OECD）“在学习型经济中的城市与区域发展”报告中提出的定义：创新的含义比发明创造更为深刻，它必须考虑在经济上的运用，实现其潜在的经济价值。只有当发明创造引入到经济领域，它才成为创新；

二是2004年美国国家竞争力委员会向政府提交的《创新美国》计划中提出的定义：创新是把感悟和技术转化为能够创造新的市值、驱动经济增长和提高生活标准的新的产品、新的过程与方法和新的服务。这就确认了“创新”在社会经济发展中极其重要的地位和作用。

职业秘书作为辅助管理者，同样是从管理的层面实施创新行为。富有创新力的组织及其管理人员能够不断地将创造性思想转化为某种有用的结果，参照斯蒂芬·乔治（Stephen George）在《管理是金》一书中所指出的，秘书的创新可以理解为是职业秘书在履行辅助管理行为过程中，形成创造性思想并将其转换为有用的产品、服务或作业方法的过程，所以，秘书的创新实际上是一个过程，是职业秘书在职业活动中，以创造性思维更新服务理念、改进服务流程、改善服务方法，从而创造性地提高辅助管理效益的职业行为过程，也是创造性地实现组织管理系统潜在经济和社会价值的过程。

(2) 秘书创新的类型。与其他组织系统或社会个体的创新一样,秘书创新可以分为三种主要类型,即技术创新、管理创新和制度创新。¹

① 技术创新。一般意义上的技术创新是指把一种新产品、新工艺或者新的服务引入市场,实现其商业价值的过程。在国外,企业研发费用根据行业不同,一般占3%~10%,特别是高科技行业,像IT、生物技术、制药等行业,其研究开发的费用要占到企业销售额的10%左右。

职业秘书的技术创新主要是指把新服务、新的服务方式引入辅助管理行为体系之中,实现其服务附加值的过程。也可分三种类型,第一种是属于跟随创新,就是在前辈秘书或团队成员创新的基础上或者在其外围发展新服务、新方式、新程序;第二种是集成创新,就是把现有服务技术组合起来,创造一种新产品、新服务;第三种是原始创新,类似于科技发明,就是指秘书要具备自己的项目研发能力。

小技法

技术创新的前提:对市场需求保持敏感

企业要创新,必须对市场需求有足够的敏感性。比如美国杜邦公司开发的尼龙,在投入市场初期只用来制造降落伞和尼龙丝袜,到1945年其用途扩大到了纺织用的精纱,1948年扩大到轮胎,作为轮胎的帘子布,1955年又用来做膨胀纱,1959年则用来做地毯纱。每个产品都有自己的生命周期,当一个产品的需求饱和以后,再开发出一个新的用途,于是又打开了一个新的生命周期,从而使企业不断赢利。

② 管理创新。管理创新是指把一种新思想、新方法、新手段或新的组织形式引入企业、社会或者国家的管理中,并取得相应效果的过程。

从管理的发展过程来看,管理大体可以分为经验管理、科学管理和文化管理三种方式和阶段。在19世纪前,管理差不多都是靠管理者的经验来进行的。到了19世纪末、20世纪初,科学管理开始兴起,随之而来的是分工越来越细密,员工每天只需要重复简单的操作,导致员工创新的积极性、主动性很难发挥。同时,由于分工细密,组织内部的层级和部门设置必然增多,致使信息在信道上的损失增加,传递失真的几率提高,部门间的扯皮和摩擦也随之增多,严重影响组织管理效率与管理水平。针对这种情况,从20世纪80年代开始,美国教授海默、查比提出了重组业务流程的设想,以改变分工过细的状况,让每个人都有一定的独立自主的管理层次。这就是组织管理的创新。

管理的另一个创新就是文化管理的兴起,这也是管理发展的第三个阶段。20世纪80年代以后,随着信息化的发展和企业业务流程的改组,用什么办法调动员工积极性的问题又提

¹ 成思危.中央电视台经济频道“中国经济大讲堂”栏目主题演讲“自主创新与中国现代化”

了出来。文化管理主张不是要靠科学的监督的办法,而是要靠文化的手段,把企业文化作为一种管理手段,为企业树立一个共同的价值观,把员工凝聚起来,从而努力实现企业管理的目标。企业文化的外在表现包括音像、楷模、仪式等,比如说组织周年庆典时出本画册、拍个录像片,让大家以学校为自豪等。文化管理外在的形式是需要的,外在的形式都是为了增强内在的价值观,这也是管理创新的一个很重要的发展趋势。

③ 制度创新。制度可以解释成为一种体制和一种机制,体制是指机构,机制是指程序和过程。制度创新是指将一种新关系、新体制或者新机制引入组织系统管理体系或经济活动之中,从而推动社会进步和经济发展的过程。

小技法

切蛋糕中的制度创新

老张和老李一起花钱买回来一块大蛋糕,老张说:“我切这块蛋糕,咱俩平分。”老李说:“你要是切不平均怎么办?”

为了切得公平,两人请了三个朋友来出主意。

第一位朋友是做政治思想工作的,他说:“老张你不能以权谋私,你要提高你的政治觉悟,要做到尽量公平。”

第二位朋友是搞技术的,他说:“老李,你得好好测量一下这块蛋糕的面积,还有蛋糕质量均匀度,有的地方可能厚,有的地方可能薄,测量好了,通过计算,选择一个最佳的切入面,一刀切下去,尽量切得准。”

第三个说:“不用那么费事,我跟你讲,老张,你负责切,但是由老李先挑。”

这第三位朋友就是研究制度的经济学家,他问题就是这样解决的,如果老张切得不公平,切得一块大、一块小,老李就把大的挑走了,老张还不吃亏吗?所以从制度上这么一规定,就解决了前面两个人要费很大劲才能解决的问题。

在实际工作中,有时我们把其他组织系统的体制照搬了过来,但如果没有配套的机制,问题还是不能解决。所以说,光有体制是不行的,还得解决机制问题,两者都是制度创新所要研究的课题。

在具体工作中,制度创新往往能发挥非常重要的作用。



相关链接

人人都有创新的天赋

谁说非要是彻头彻尾地提出石破天惊的新点子,才叫创新?其实,每个人都有创新的天

赋，只是擅长的部分各不相同而已。没有无法创新的人，只有不了解自己创新类型的人。

如果你经常“天外飞来一笔”，那么你就有可能属于“原始创新者”，适合在团队里出点子。

如果你擅长把天马行空的创意运用到实际管理活动上，或者把新发明转换成实际的产品，你可能是个“行为发展者”。

如果你判断敏锐，你的建议也往往让公司产品价值倍增，提升者就是你最适合扮演的角色。

如果你善于观察客户，知道他们想要什么，还能想些新方法来吸引他们，那么你就是最称职的“终端加强者”。

——发现自己所属的类型，这些成功者的经验，应该会对你有所启迪。

3. 秘书创新的特点与本质

(1) 秘书创新的特点。秘书职业创新具有一定的特殊性，概括起来，秘书创新活动具有的特点或显著标志有如下几方面。

① 稳妥性。守常与创新是一组矛盾。从现实的情况来看，无论是安定团结的政治局面还是和谐稳定的公司氛围，稳定是几乎所有组织系统管理者最基本的需要。在这种职场需求的客观背景下，包括创新行为在内的职业秘书的一切职业行为都是以稳妥为前提的。

在秘书创新活动过程中，一方面，领导和主管企求稳定；另一方面，领导们又追求工作方式、工作内容、工作范围上能有所突破。领导需要协助、辅助的原因也就在这里，领导们需要的就是能在稳定和变化之间找到一个平衡点的参谋助手。

由于秘书所处的职能地位，使秘书创新从思维层面开始就受到方方面面的制约，秘书在创新时对各方面利益均衡的考虑远比技术研发部门的创新要周全得多，秘书创新思维成果能否实施也受到环境的制约，尤其是需要得到领导的认可。

秘书创新要解决好求稳和创新这一组矛盾，做到守常与创新相统一。

② 开创性。创新的本质就是创新的成果是第一次出现的，成果具有最初出现的特点。最大的创新就是做前人没有做过的事情，或者是把没有被人看到过，或者是别人看到了但认为不重要的事情，通过秘书的工作，让大家认识到创新的重要性。在这两种创新中，后一种显得更为重要，因为要完成这种创新，不仅仅需要聪明才智，此外还需要毅力，需要一定的承受能力。

秘书的创新以促进领导者管理创新为主要目的。要达到这一目的，秘书的重要任务就是协助管理者设计最能调动员工积极性的制度文化，以此为手段促进组织系统管理水平的提高。

③ 自主性。自然科学领域中的自主创新是指通过拥有自主知识产权的独特核心技术以及在此基础上实现新产品的价值的过程。自主创新的成果，一般体现为新的科学发现以及拥有自主知识产权的技术、产品、品牌等。

秘书创新活动的自主性,是指职业秘书能独立思考,冷静分析、权衡比照,改进工作程序与方式,提升服务水准,打造具有开创意义的个性化的服务品牌。

④ 有益性。这是指秘书创新者推出的成果在秘书职业中具有积极的推广价值和应用价值,符合职业发展的客观需求趋势,能改善组织系统管理质量或管理环境,而不是相反。



相关链接

善于打破常规的比尔·盖茨

盖茨善于突破常规的思路在创业之初就表现得非常明显:在微软与 IBM 合作的时候,盖茨这个 PC 产业的“先知”就意识到,如将计算机操作系统和软件同硬件分离,各种类型的厂商和产品就将随之出现。

当时,这无疑是一个具有革命性意义的创见,因为它意味着计算机技术的研发不再局限于少数工程师。

盖茨本人也表示:“这是一个相当了不起的想法,不仅为硬件提供了发展机会,也给软件领域带来了创新的可能。”

(2) 秘书创新的本质。从哲学意义上讲,创新是人们主观能动性最集中、最典型的表现。因此,创新活动本质上就是人们对客观世界不断探索、对自然规律、社会规律、经济规律不断追求、揭示和应用的过程。创新活动的主体是人。表面看,创新活动的主观色彩较强,但它实际上包括了实践—认识—实践周而复始的循环,绝非纯粹的主观活动。从这个意义上讲,创新者要有标新立异的勇气,但绝非随心所欲的异想天开,即“创新”要有促进经济社会发展、促进人的自身发展和完善的实际价值,不可为创新而创新。

秘书创新活动从本质上来说,就是职业秘书不断探索秘书职业行为规律,对辅助管理行为不断优化过程。秘书的创新要能促进秘书个体、秘书职业的共同发展,实现秘书个体、团队、组织系统的多赢格局的形成。



相关链接

千里送鹅毛 礼轻情意重

唐朝时,云南一少数民族首领为表示对唐王朝的拥戴,派特使缅伯高到西安向太宗朝贡天鹅。路过沔阳河时,缅伯高把天鹅从笼子里放出来,想给它洗个澡。不料,天鹅展翅飞向高空。缅伯高赶忙伸手去捉,哪里来得及,他只扯得几根鹅毛。缅伯高急得顿足捶胸,号啕大哭。随从们劝他说:“已经飞走了,哭也没有用,还是想想补救的方法吧。”缅伯高一想,也只能如此了。

到了西安,缅伯高拜见唐太宗,并献上了自己礼物。唐太宗一看,见是一个精致的绸缎小包,便令人打开,原来是几根鹅毛和一首小诗。诗曰:

天鹅贡唐朝，山高路途遥。

沔阳河失宝，倒地哭号啕。

上复圣天子，可饶缅伯高。

礼轻情意重，千里送鹅毛。

唐太宗莫名其妙，缅伯高随即讲出了事情原委。唐太宗连声说：“可贵！可贵！千里送鹅毛，礼轻情意重！”

4. 秘书创新的前提与方法

(1) 秘书创新的前提——职业人格创新。创新是一个永恒的话题。在构建和谐社会的宏观背景下，定位于履行辅助管理职能的现代秘书应以求新尚变、勇于担当的社会责任意识与使命意识创造辅助管理附加值，适应秘书现代化、职业化、国际化趋势不断开拓创新领域。

① 秘书职业人格创新的内涵。人格本质上就是人的社会性，它集中反映了人的社会属性和个体间的差异，“是决定个人适应环境的个人性格、气质、能力和生理特征”（艾森克），是具有不同素质基础的人，在不尽相同的社会环境中形成的意识倾向性和比较稳定的个性心理特征之和。

职业人格是职业行为主体所具备的基本品格和心理面貌，是一定社会政治制度、经济关系、道德文化、价值取向、精神素养、理想情操、行为方式的综合体。它既是职业秘书基本素质之一，又是职业秘书职业素质的核心部分，是在职业发展过程中长期积淀形成的对职业秘书性格、心理与行为方式的总和。职业人格是职业道德的集中体现，与职业道德同属意识形态范畴，行为规范则是其外在表现。

以中国秘书职业传统而论，一般认为秘书职业人格以沉稳内敛为其基本内涵²，以不激不厉、绵里藏针为其外在表征，诚如联合国秘书长潘基文所崇尚的“尽太极之妙，化解激烈矛盾”³的境界。

随着我国经济与社会的长足进步与发展，现代秘书显然比前辈秘书更活跃。在属于自己的辅助管理舞台上，现代秘书演绎着较传统秘书更开放、更精当的职业角色。他们活跃于各种场合，组织、策划诸如庆典、招商引资、资源重组、危机处置等诸多不亚于公关、广告界专业人士的职能活动，在激烈的市场竞争和商业竞争中凸显了现代秘书的创意、智慧和组织策划能力。可以说，从现代职业秘书身上，我们看到了与传统秘书内敛沉稳型职业人格相互交融、并行不悖的现代秘书展示意识与展示人格。现代秘书职业人格构成出现的新趋势，正是现代秘书职业人格的当下创新点。

② 秘书新型职业人格探因。现代秘书群体萌生新型职业人格体现了与时俱进的必然性。

第一，现代秘书凭藉扎实的专业功底、知识精英层前瞻的眼光与开阔的视界为新型职业的产生提供了前提，加上求新图变，追求卓越、完美的禀性，展示意识与展示人格势必为现

² 石咏琦. 谈天才秘书. 太原: 北岳文艺出版社, 2003.1.

³ 潘基文. 用太极处理热点. 长沙: 潇湘晨报, 2006.10.10.A7.

代秘书群体接受、认同和传承，并在具体的工作实践中检验其先进性与优越性。应该说，秘书群体在诸多业务领域立足内敛兼容展示型新型人格创造性开展职能活动顺应了秘书职业现代化、国际化趋势。

第二，从秘书个体个性心理溯因，受西方人本主义等现代哲学思潮影响，现代秘书成长比传统秘书具有更强烈的追求自身价值、自我实现的心理需要动因，表现在职业态度和职业精神上显得更崇尚个人发展与组织需要的互动式双赢效果，甚至倡导“利己利人”的现代职业理念⁴。

第三，从社会因素分析，现代社会组织主管（领导）面临更大的困难与挑战，要创造性地提高管理水平，组织主管（领导）在需要传统型秘书辅助服务的同时，更需要具有创新意识和创造能力的新型秘书辅助服务。因此，现代秘书职责职能范围不断拓展、秘书职业化程度及水平逐步提高，就使得现代展示意识成为秘书必备的职业素质，秘书展示才能就有了良好的培育土壤和施展机会。

以上种种因素共同促成现代秘书沉稳内敛、兼容展示的职业人格，并为其妥善处理甘于平淡与追求卓越与完美的有机统一提供了可能。

③ 秘书新型职业人格价值分析。职业人格是一个不断完善、不断扬弃、螺旋式上升的动态过程。职业人格直接关系到该职业从业水平与整体效率的高低，在国际秘书职业化的背景和趋势下，研究并完善我国现代秘书职业人格有其特殊意义，沉稳内敛与展示兼容的职业人格促使秘书更具创造性地履行本职职能；进而，社会组织各类管理模式、管理指标进一步与国际标准对接，通过辅助管理者职业人格的完善将进一步提高各类社会组织管理水平。

如果将秘书职业人格放在更宏观背景下考察，在机制恶化趋势明显、“黄金发展期”和“矛盾凸显期”交织的当今社会，我们发现它不仅可以直接提高管理效率，更将带动秘书职业健康发展，为稳定优秀秘书人才、推进秘书职业化进程、为推动和谐社会各项事业全面进步服务。世界经济论坛（WEF）公布的《2006～2007 全球竞争力报告》显示，印度排名上升到第 43 位、领先中国 11 位的主因是印度得益于创新能力，中国整体排名从上年度第 48 名下滑至第 54 名的原因除新技术参与度低以外，机构环境恶化成为国家整体竞争力下降的主要因素：与上年度比较，中国机构环境排名从第 60 位急剧下跌到 2006 年的第 80 名，有 15 项指标成绩不佳。⁵我们注意到，机构环境问题从本质上说属于管理体制问题，与管理者、辅助管理者整体职业人格完善不无关联，如果履行辅助管理职责的职业秘书有效构建起健全的内敛兼容展示型职业人格，秘书将更主动承担辅助管理职责，以先进思维和敏锐感知力更主动地迎接现实挑战，更积极地寻求创新活力与动力。从这一层面来说，构建沉稳内敛兼容展示新型职业人格不失为提高我国社会管理水平、管理绩效的有效契机与途径。

4（美）马斯洛.马斯洛人本哲学.北京:九州出版社，2003.10.

5 印度竞争力领先中国 11 位.新华社，2006 年 9 月 27 日.



相关链接

创新与守常的两难选择

通常状况下，组织系统鼓励创新，但往往并不鼓励张扬的“个性”——这显然是一个两难的选择。

美国组织心理学和行为学的先驱阿吉里斯早就指出，组织变得越严格、越规范，人就会变得越专门、越机械。这种情况下，任何“出头”、“冒泡”的行为都可能被看做是对整个管理体系的挑战，其代价往往是行为主体个人无法预料、难以承受的。

总之，秘书作为组织管理活动的组织者、策划人，是领导的工作助手、事务帮手、思维“外脑”，随着我国经济、政治体制的变革趋势，必然要求管理者、辅助管理者适应国际管理标准与要求，秘书工作理念与工作方式均宜向国际标准靠拢；同时，各种新情况、新问题、新矛盾的出现也迫切要求秘书转变观念，增强开拓性、主动性，探索新型职业人格和角色定位，以推进秘书工作现代化、职业化进程。作为知识分子的一员，秘书“要担当起人类的大脑和全社会的良心的职责，始终对人类的命运投以终极性的关注，密切注视自己所处的时代，不断去发现、研究新的情况和新的事物，只服从真理，而不应当愚弄人类。”^⑥秘书之使命乃是为社会服务，现代秘书应该吸取历史教训，从健全职业人格入手，开拓创新，开启未来职业秘书光明前景。

(2) 秘书创新的途径与方法。

① 保持好奇心，呵护自己的创新意识。黑格尔说：“要是没有热情，世界上任何伟大事业都不会成功。”秘书个体行为动力都要通过他的头脑转变为他的愿望，才能使之付诸行动。如果一个秘书仅仅满足于按现实的操作模式办事，就不可能发现新问题、解决新问题。现代职业秘书应在现有基础上，保持自己对周围事物的好奇心，这是唤起创新意识的起点和基础，是勇于探索、善于创新的源头。

② 培养兴趣，从中汲取创新思维的营养。孔子云：“知之者不如好之者，好之者不如乐之者。”他特别强调兴趣的重要作用。兴趣是最好的老师，兴趣是感情的体现，同样也是秘书创新的内在心理因素。事实上，只有感兴趣才能自觉地、主动地、竭尽全力去观察它、思考它、探究它，才能最大限度地发挥自己的主观能动性，才容易在学习、工作、生活中产生新的联想，或进行知识的移植，做出新的比较，综合出新的成果，也就是说强烈的兴趣是敢于冒险、敢于闯天下、敢于参与竞争的支撑，是创新思维的营养。

③ 沉稳质疑，秘书创新的必然举措。清代学者陈宪章指出：“学贵有疑，小疑则小进，大疑则大进。疑者，觉悟之机也，一番觉悟一番长进。”的确，有“疑”才能有所探求，

⑥ (德) 费希特著，梁志学、沈真译. 论学者的使命. 香港: 商务印书馆, 1984.

破“疑”才会有所创新。质疑是发现问题与错误的金钥匙，没有质疑则没有社会的进步与发展，所以秘书同样要有质疑一切的可贵精神。秘书发现问题后不要掩盖，而要积极求证，取得充分证据后再沉稳地提出自己正确的意见，适时地参与决策。质疑是开启秘书创新思维的闸门，是探讨问题的必由之路。

④ 勇于探索，善于总结创新服务的方法。秘书的思维很容易受到定势的束缚，所以，有时有必要放弃某些现有的认识、经验和结论，以一种“无知”的心态，用一种非常规的、非传统的、非逻辑的思路来“乱闯”一下，也许新的方法正是出现在我们以前认为最不可能的地方。“乱闯”的过程就是探索的过程，不要怕失败，不要怕被嘲笑，每一次的尝试都是向成功迈进的一小步；累积每一小步就成就了创新服务的一大步。

小技法

头脑风暴法与创造性思维

头脑风暴法由美国创造学家 A.F.奥斯本于 1939 年首次提出，1953 年正式发表。

头脑风暴法又叫个人智力激励法。BS 是英文 Brain Storming 的缩写。这是一种利用个人创造性征集问题解决方案的方法。通过这种方法，可以大大激发个体灵感，进而创造性地解决相关问题。

其实施要点是：

1. 宣布某一主题后，给每一位参与者发一张纸、发一支笔，请他们记下自认为可行的解决办法。
2. 记录时不必担心自己的方法能不能行得通，这是以后的事。在联想时，任何想象都是受欢迎的，即使自己认为是荒谬可笑的想象也务必记录下来。
3. 想象重量不重质，越多越好。
4. 无批评原则。对每一成员提出的每一种方法均不得提出批评。



试一试

1. 短时记忆容量实验

(1) 实验目的：

学习使用跟读法，测定短时记忆容量；

信息保持在一分钟以内的记忆即短时记忆，如临时查记电话号码；

短时记忆的容量是有限的，一般只能记到 7~9 个组块。

(2) 仪器与材料：数字或字母卡若干张，秒表。

(3) 程序：

实验开始,主试者阅读数字卡上的数字或字母,立刻要求被试者跟读;

用上法将4位、5位、6位、7位、8位……数字组依次进行实验,直至某种长度的数字序列连续两次不能通过为止。

(4) 计算短时记忆量:将几位被试不能通过的数字或字母前一位的数字或字母的个数平均,所得平均数即短时记忆容量。

(5) 结果参考:短时记忆的容量一般为 7 ± 2 。

(6) 开放式讨论:列举生活、学习、工作中的短时记忆现象。

2. 机械记忆实验

(1) 实验目的:本实验测验行为主体对数字的机械记忆的特征。

学习材料本身缺乏意义联系,或者学习者不了解材料的意义,不理解其间的内在联系,单靠反复背诵达到记忆,这叫机械记忆。

(2) 仪器与材料:录音机,投影仪,秒表。

分别写在投影仪特制胶片上的两位数字表若干张,每张上有12个两位数。数字粗笔画、清晰,不打标点。不用10、20、30……及11、22、33……这类的两位数,而用从12到98的其他任何两位数。可供采用的二位数有:

64	28	93	57	87	68	46	37	39	52	74	49
73	67	91	43	81	62	32	27	53	85	17	94
54	95	71	58	35	82	61	47	97	21	19	34

(3) 程序:

实验中采用全部呈现法,即把材料在一定时间内全部呈现给被试者学习,然后,看被试者在确定的时间内能记忆多少单元,即得到最后一次的回忆量度。

① 先用听觉呈现方式进行实验。

a. 指导语:“我要用录音机播放12个两位数。你要注意听并尽量记住,但不能用笔记下来。当播完以后,你要立刻在答案纸上以任何顺序尽量写出你所记住的两位数。预备,注意:”

b. 主试播放事先录制好的磁带,30秒钟内播完12个两位数。

c. 让被试立刻写出听过的两位数。

② 再用视觉呈现方式进行实验。

a. 指导语:“我要用投影仪给你看10个两位数,你看的时候要尽量记住它们。看过之后,要立刻以任何顺序在答案纸上尽量写出看见过的两位数。预备,注意:”

b. 主试用投影仪放映出10个两位数,时限30秒。

c. 让被试立刻写出看过的两位数。

听觉与视觉呈现实验均可做重复实验,以检查达到全部记住所需要重复的次数。

(4) 参考结果:

① 统计在听觉和视觉呈现一次后,被试正确再现的两位数个数;

② 统计听觉和视觉达到完全正确再现所需重复数;

③ 用下列公式计算机械识记中的记忆的保持量;

④ 对听、视觉呈现上述几项数据加以比较。

(5) 讨论:

① 比较听、视觉所表现出来的机械识记效果;

② 分析机械识记表现出的个别差异。

3. 意义识记实验

(1) 实验目的: 本实验拟通过成对联想法和省时法, 比较材料有无意义及理解程度对识记过程和保持量的影响。

在理解事物的意义及其逻辑关系基础上的记忆, 叫做意义识记。经验和实验研究证明, 识记材料意义的大小及学习者对其意义理解的程度, 对记忆效果有明显的影响。

(2) 仪器与材料:

① 记忆鼓, 节拍器, 秒表, 记录用纸;

② 有意义联系的汉字对偶词 10 组 (如光线-太阳, 眼睛-耳朵, 夜间-星星, 雨-水等) 分别写在 10 张卡片上, 无意义音节——数字 10 组, 也分别写在 10 张卡片上。

(3) 程序:

① 用成对联想法识记两组对偶材料。首先识记汉字对偶词卡片 10 张。每次呈现一对对偶词卡片, 被试的任务是在对偶之间形成联系。

② 电动记忆鼓有两个窗口, 一边呈现一个项目, 第一个窗口打开一定时间, 使第一个项目呈现, 然后第二个窗口也打开, 使两个项目同时呈现一定时间, 继而两个窗口同时关闭。记忆鼓就转动到第二对项目, 如此反复进行。

③ 主试首先通过指导语告诉被试下面将要呈现 10 张对偶词卡片, 要求看的时候尽量记住各个词对。然后用节拍器控制, 按每张卡片呈现 2 秒的速度, 将 10 张汉字词对卡片依次呈现一遍。

④ 第二遍时, 只呈现词对的第一个词, 要求被试说出对应的第二个词。主试在记录表上记下答对或答错的符号。不管被试能否说出, 或说的是否正确, 时限 3 秒, 接着呈现第二个词对的第一个词, 要求与方法同上。依次呈现完 10 个词对。

⑤ 第三遍是随机改变 10 个词对的呈现顺序, 再按第二遍的继续做下去, 直至被试能对 10 个词对 (或 80%) 看着第一个词就能说出相应的第二个词, 连续两遍无误为止。记下这次实验结束时所用的时间。

⑥ 识记无意义音节——数字卡片 10 张。实验进行的方法同上面的识记汉字对偶词。

⑦ 用省时法检查两组材料的记忆保持量。由于被试者在学习上述材料后, 过了一段时间将不能重新再现所学过的材料, 为此需要用同样的方法再行学习, 并达到第一次学习时所要求达到的标准。如果将第一次学习时所需的时间同第二次学习时所需时间做比较的话, 就可以计算出第二次节省的学习时间有多少。

⑧ 根据上述方法, 先检查汉字对偶词, 经重新学习后节省的学习遍数与学习时间。

(4) 结果参考:

① 分别整理两种材料初学时达到学会标准所需学习的遍数和每遍记住材料的百分数。用表和图比较两种材料的识记进程。

② 分别整理两种材料经重学后,再次达到学习标准所需学习的遍数和每遍记住材料的百分数。分别计算两种材料的保持量,公式如下:

$$\text{保持量} = \frac{\text{初学次数} - \text{重学次数}}{\text{初学次数} - \text{达到标准所需次数}} \times 100\%$$

③ 将被试对两种材料的保持量进行显著性检验。

(5) 讨论:

① 根据实验结果,分析材料的意义对识记进程和保持量的影响。

② 根据实验结果,怎样说明意义记忆无论在识记进程或在保持量上都优于机械记忆?

4. 读一读、想一想:

在谈到创新的方法时,微软副总裁李开复介绍了他的几点绝招。

他在苹果电脑工作了6年,苹果是举世公认的杰出的创新型企业。李开复认为苹果的创新基因是一切创意都是以用户为中心的。在考虑客户的需求时,如果客户觉得这个功能十分有必要,苹果开发时就是不再考虑成本的。为了实现通过软件指令将软盘弹出驱动器这个很简单功能,每台电脑要增加5美元成本。但苹果认为对于用户来说这是一个很重要的功能,就没有舍弃它。

创新的另一个方法是将目标用户按“角色”分类,比如消费类产品的角色分成年轻人、年老者、喜欢技术的、不懂技术的……每个研发人员做功能的时候一定要想清楚,是针对哪个角色的,是什么情境下的功用。

李开复到微软后,微软的动作虽然常常慢人一步,但它往往笑到最后。李开复认为个中奥秘,有三个最重要的因素:以人为本、自我批评和愿意应对最困难的挑战。

在信息社会,最能干的软件工程师比普通员工可能多做5000倍的工作。在最高层次的信息公司,能干的程序员甚至比李开复更重要。以人为本就是尽其所能地去挖掘最优秀的人才,愿意去雇比你更优秀的人,甚至有一天你雇的人会成为你的老板,或者你看到一个比你优秀的人你会主动让贤。很多公司喜欢把以人为本当成一个标题来讲,实际上却很难做到。

鲍尔默和盖茨每次开完会以后总会说:我们可以做得更好。大家都希望每个产品成功,但科研还是要鼓励失败。更重要的是看到自己失败的时候可以承认,就可以做得更好。如果只是为了面子问题不承认失败,执着地做没有意义的事情,就不仅浪费了自己时间,发表论文做成产品反而误导别的用户。

愿意应对最困难的挑战。微软投资7年时间做Windows NT,很多人在第二、第三年的时候怀疑这个系统的价值。但盖茨当时就预测到未来的计算机都要上网,需要更稳定的操作系统,于是坚持下来,到今天成为了一个相当成功的产品。这三点是微软跟任何公司比都能

发挥到极致的特点。

李开复认为微软在创新型组织方面，是企业界做得最好的。创新和管理是复杂的，不同的。创新需要有放权的、信任的环境，可以无限期做风险很大的工作；产品是需要有限期地满足顾客要求的工作。两者文化差别很大。

微软的机制要求研究人员不能只发表论文，做书呆子，也要扮演技术推销员的角色，最后两者慢慢合作。

重点是两个部门要分开管理，如果产品部门归研发人员管，那么产品推入市场便遥遥无期，如果研发人员归产品部门管，那就别想创新。要分开管理，并且有共同目标。微软基本上以员工为主进行管理，做到人力资源的协调。

如果你问盖茨：你是要公司全部的科技，还是要公司全部的人才？他会告诉你人才比科技更重要。科技是死的，今天最新的创新5年以后就过时了，但是人才却可以继续创新。与其说科技最重要不如说人才最重要，唯有人才才能创造最好的科技；与其说人才最重要不如说教育最重要，因为教育才能创造最好的人才。所以未来发展的核心方向应该是：把握自己的科技，培养最好的人才，让教育能够进一步提高。⁷

思考：

1. 试分析苹果公司的创新战略。
2. 试分析微软公司创新战略的具体做法。

⁷于成龙.比尔·盖茨全传.北京:新世界出版社, 2005.6.有删节。

第9章

秘书职业生涯规划管理



任务设计

项 目 任 务		知 识 点	技 能 点
1	培养就业危机意识	了解就业危机及其影响	培养正确的从业心态
2	培养职业生涯规划理念	秘书职业生涯规划的含义、意义、内容与步骤	掌握秘书职业生涯规划技术路线
3	职场自我保护	职场性骚扰存在的原因、危害	掌握规避职场骚扰的方法与技巧



案例分享

在深圳招商银行总行大厦，丁伟有两间办公室，一间在 46 楼，在那里，他是总行行长助理；另一间在 15 楼，在那里，他是总行人力资源部总经理。“我待在 15 楼的时间比待在 46 楼的时间要多得多。”丁伟说。这不是因为他的两种角色有轻重之分，而是出于无限沟通的考虑——“进我楼下的办公室不用预约，也不用登记，员工可以随时找我，畅所欲言。”

在职业发展中，“安全”是人们选择职业的重要因素，它包括身体安全、对组织规则的信赖度以及足够的工作培训和事业发展机会。而安全感正是招行管理层努力给员工营造的感觉，“我们号召员工长期为招行服务，靠的就是给员工安全感，员工在这里能享受到优厚的薪酬福利和各种学习及成长的机会。”丁伟说：

但是，正如硬币有正反两面一样，安全感在对员工形成正向激励的同时，也造成了员工的惰性。所以，在招行这家“最佳雇主”、“最具员工成长价值”的企业中，还存在着负向激励。“必须让每个员工都有一定的危机感和压力感，所以我们建立并不断完善科学的考核体系，有主动淘汰机制，保持一定的员工流失容忍度。”丁伟话锋一转：“不过我们会把流失率控制在一个适当的比例内，我认为 5%~10%的这个比率对企业的健康发展是比较有利的。”

员工在招行有很多上升空间，具体有物质奖励、精神奖励、职业生涯发展激励。除管理序列以外，招行不断完善其专业技术职务序列。所以，无论在管理上，还是在专业技术上，员工都可以充分发挥特长，都有机会通过自己的努力，在职业发展通道上不断上升。同时招行推出并不断完善岗位竞聘制度，内部岗位空缺大部分在网上公布，并在全行进行公开招聘。员工觉得自己符合岗位描述的要求就可以报名，符合一定报名条件就可以进入公开竞聘程序，由人力资源部门和用人部门共同组织考试、考核。

招行如何培养员工并帮助他们打开上升空间呢？他们在 2005 年推出“131 人才工程”，对优秀的管理人员、专业骨干、有潜质的客户经理进行重点倾斜培训。

第一个“1”是指 100 名高级管理人才。招行选送他们到清华大学、中欧管理学院等知名学府接受管理培训，或者送到国外银行工作一段时间。“3”是指 300 名专家型人才，这些人先提出自己的职业发展规划，招行再根据其个人特色和发展需求以及用人部门的评价，总结出这个员工的优缺点，然后有针对性地给他制定一个培训计划，包括到基层挂职锻炼、到国外深造等。第二个“1”是指 1000 名客户经理，全部送到新加坡、香港等地去培训。在新加坡，招行与南洋理工大学合作设立了培训基地。

招行对员工进行的负面激励有哪些呢？

负面激励就是让员工有紧迫感，有压力，这需要有很多的考核机制。招行建立了一套较为有效的机制。员工能进能出、干部能上能下、收入能高能低，“以日常考核为基础，以年度考核为依据，以专项考核为参考”，根据考核结果，决定员工奖金收入多少，结果不好的要降薪。这样给员工造成危机感，刺激他们的活力。

危机感确实能催人上进，但对那些落下来的人来说，心里不会太好受，招行将这个进程做得很艺术：干部下来之后，招行并不是将他弃置不理，相关领导会经常给他们打电话，与他们沟通，询问一下他们是否有困难等。全国所有分行下来的干部丁伟都会找他们谈话，他们有什么问题可以直接向他反映。通过谈话使他们明白，他们下来并不是因为他个人人品有问题，而是工作岗位适不适合的问题。另外还让他们明白调整不仅仅是他们个人的事情，而是关系到招行整体的发展，是为了对企业未来更具竞争力的发展。



思考与讨论

1. 作为全球“最佳雇主”，招商银行采取的人力资源管理政策对员工起到了怎样的作用？
2. 试述招行员工激励机制的具体内容？
3. 职业生涯规划属于哪一类激励手段？



案例分析

对于职业秘书而言，要在激烈的职场竞争中占据有利位置，就要未雨绸缪，精心设计职业生涯规划，步步为营，充分创造、利用良好的主客观条件，不断迈向新的生涯目标。

在职业生涯中，秘书应该研究雇主心理，尊重雇主利益，在合作共赢、互利互惠中实现自我人生价值。

从业危机及其影响

1. 职业与择业

(1) 职业的价值与意义。在现代社会，职业对于人们至少具有三层意义：首先，职业是人们生存的基础与条件；其次，职业是人们承担一定社会角色的标志；最后，职业是人们实现自身价值的手段。

因此，职业既是一个人安身立命的根基，也是证明个体生命的社会存在、实现个体自身价值的基本方式。

(2) 择业的意义。职业没有好坏之分，只有适合不适合的区别。职业的选择是个体对自己事业的选择。对于有能力并有志向的人来说，追求的目标越高，成功的机会就越大。

2. 危机感

所谓危机感，就是行为主体因学习、生活、工作等方面面临诸多现实或潜在困难和压力

而产生的一种焦虑与不适的心理情绪。

3. 危机感的作用

我们生活在一个充满竞争的时代。竞争是一柄双刃剑，它既给人类社会带来了发展变化的活力，同时也给现代人带来了焦虑、焦灼的生存压力。前者让我们的生活变得越来越美好，后者似乎又让我们的幸福指数变得起伏不定甚至遥遥无期。

(1) 激励作用。一定程度的危机感其实并不是一件坏事。

一方面，适度的危机感能激发行为主体潜在能量，减少个体固有的惰性心态；另一方面，只有居安思危的人，才能在职业生涯和个人生活中找到平衡发展的方式，从而以积极平和的态度面对每时每刻的工作、学习和生活。所以，没有危机感就没有个体才能的发展和提高，也就没有组织管理系统的发展和提高。

在现实生活中，就业的危机感常常成为学习主体的客观动力。“业精于勤荒于嬉，行成于思毁于随”，为了明天更好地就业，今天的大学生朋友们从整体上来说是自强不息、勤奋好学的，因为他们明白了一个基本道理，只有充分利用校园里的时间充实和发展自己的专业技能，才能从容应对未来人才市场“优胜劣汰”的遴选机制。

在职场中，适度的危机感让行为主体保持一种勤谨敬业的态度，调动一切积极因素适时完成工作任务，是建立良好执行力的心理保障因素。

(2) 抑制作用。危机感必须控制在一定的范围内才能产生正面效应。事实证明，过强的危机意识带给行为主体的压力如果超过了行为主体的心理承受能力，就会给行为主体带来消极的情绪体验，影响其心理、生理的方方面面，影响其才能和水平的正常发挥，降低工作和生活质量，使行为主体丧失或减少幸福感。

一般来说，行为主体在已经形成良好氛围、企业文化和企业流程的情况下，才会产生创造性工作的激情。如果组织系统让每一位员工都产生过重的危机感，特别是除工作目标、绩效考核等工作危机之外的一些“莫名其妙”的压力与危机，譬如信任危机、公司政治危机、员工生存和安全等不确定的危机和压力等，超过员工心理承受能力的危机感愈大，就愈加抑制员工创造性工作的激情。

因此，现代职场人必须懂得心理的自我调适，学会自我减压，才能不被压力击垮。而管理者、辅助管理者在制度设计之初就要考虑给员工施加危机感的方法与途径，必要时要考虑其排解的方式与策略。

4. 秘书就业危机感

(1) 整体就业形势的不容乐观。据国家劳动和社会保障部、国家发改委《劳动和社会保障事业发展“十一五”规划纲要（2006年～2010年）》报告，我国人口众多，就业压力大，劳动力供大于求。到2010年，我国劳动力总量将达到8.3亿人，城镇新增劳动力供给5000万人，而新增就业岗位估计只有4000万个，职业岗位缺口达1000万个。高校毕业生作为新成长的劳

动力，由于连续扩招，供给总量呈直线上升态势。近年高校毕业生增幅情况如表 9.1 所示。

表 9.1 2001~2007 年中国高校毕业生增幅情况一览表

年 度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
毕业生总量（万）	115	145	212	280	338	413	495	559
同比增幅（%）		26.1	46.2	32.1	20.7	22.2	19.9	12.9

据教育行政主管部门公布的数据看，2006 年全国普通高校毕业生至少有近 120 万人不能在年内实现初次就业。随着供求矛盾的进一步扩大，这一数字还将逐年增加，加上下岗失业、农村劳动力转移人数增加等因素，2007 年及以后若干年内全国就业形势将非常严峻。

（2）秘书就业危机感。在整体就业形势不容乐观的宏观背景下，秘书专业毕业生就业形势亦足以让就读这一专业的大中专学生产生危机感。

总体而言，秘书专业毕业生就业需求比较多，就业率也比较高。但同时也必须看到秘书就业形势中不尽理想的另一面。其一，企业很难招聘到各类组织急需的高素质秘书人才，人才市场上可供其选择的绝大部分是初、中级文员；其二，大部分秘书、助理就业后薪资标准不高，月工资一般在 1000 元到 2000 元之间；其三，就业门槛低，由于几乎所有文科类专业均参与各类秘书岗位的竞争，尽管市场提供的秘书和助理类岗位不少，但供求关系上仍然呈现较明显的供大于求的状态。

5. 秘书从业危机感

（1）因为秘书职业是一个复合型岗位，秘书专业毕业生或许有比较扎实的秘书专业技能，但由于对所服务的单位的专业背景并不熟悉，尤其是对领导、对领导群体情况、对组织文化不了解，也会给秘书带来不同程度的心理压力。怎样尽快地进入职业角色，是秘书就业之初要努力解决的问题。

（2）秘书是一个女性优先的职业，特别是年轻女性，就业时确实有一定优势的。三十岁之前，年轻的女秘书寻找就业岗位比较容易，但这种优势在她们过了三十岁以后却是另一个样子。其实，三十岁之后的女性，无论在哪个行业，都面临着年龄增大的压力和危机感。而过了三十五岁的女性，连选择跳槽的机会都微乎其微。企业里的中高级管理职位中，女性所占的比例通常不超过 30%。因此，大多数女性往往处在企业的中低级职位和中低薪酬层次上，同时还要面临因生育和抚养孩子而随时可能被他人取代的困境和压力。这样一来，职业女性秘书的发展道路，就变得更为模糊不清、举步维艰了。据调查，41%的职业女性认为最大的困惑来自于职场定位的模糊，对未来的职业发展很迷茫，并且缺乏切实可行的职业规划。



相关链接

职业白领的心理压力

近年来，职业白领心理压力指数居高不下。26.8%的被调查者认为工作和生活的压力已严重

超过自己的承受范围；25.35%的被调查者表示自己根本没有一套有效缓解心理压力的方法。

心理压力主要来自于工作与生活两方面：37.95%的职场白领因“不知道上司对自己的看法而忧虑”；19.55%的人认为“自己的生活受到工作的影响，颇为凌乱”，其中33.17%的人认为“根本没有业余时间从事自己的业余爱好”。

可见，一方面职业白领的工作生活压力不断增长，另一方面缺乏有效缓解压力、排解压力的方法。

（3）秘书职业尊严是一个有待解决的难题。秘书职能地位一定程度上决定了秘书职业角色的依附地位，秘书行为特征决定了职业秘书对领导存在一定的依附色彩。不过，秘书职业人格与秘书人格、人品并不能画等号。秘书的职业人格可以存在依附性，而秘书作为社会公民中的一员，与其他职业群体一样有自由、平等的权利诉求，秘书的社会人格与领导者的社会人格是完全平等的。随着社会的进步，随着封建等级观念的逐步淡化，秘书的职业尊严是完全能够解决的问题。

常言道，机会总是垂青于有准备的人。秘书应该为自己的人生做一个良好的规划，包括职业规划、家庭规划、兴趣培养规划、未来生活的规划等。如若不为自己的明天着想，就没有人可以保证给你一个美好而快乐的未来和永远的生活保障。

小技法

如何为员工减压

1. 为员工描绘公司远景。员工愈了解公司目标，就愈愿意充实自己以配合公司的发展需要，公司的向心力就愈强。
2. 授予员工权力。授权不仅指封官任命，领导向下属分派工作时，也可授予他们权力，让下属觉得自己在“挑大梁”，就能让下属产生光荣的使命感。
3. 给予员工积极性评价。身为领导，尽量公开赞美员工，负面批评则私底下再提出。
4. 听员工倾诉痛苦。下属汇报时不要打断他们，不要急于下结论，不要随便诊断，不要随便提建议，除非对方有这些要求。
5. 奖励员工的成就。适时认可和奖励下属的努力和成就，这样不仅可以提高工作效率和团队士气，同时也可以有效地建立员工的自信心。
6. 提供必要的训练。支持员工参加职业培训，培训有助于降低工作压力，提高员工创造力。
7. 让员工懂得自我激励。每位员工都有自我激励的本能，他们都希望能够自主，都希望自己的才能得到充分发挥和展示，希望得到认可，希望自己的工作富有意义。所以，聪明的组织或领导总是善于利用员工自我激励本能。

秘书职业生涯规划

如上节所述,生存于一个就业危机时代,今天的大学生“毕业即失业”已经成为严酷的现实,今天的大学毕业生随时可能被自己的职业所抛弃。有人戏言,昔日的“天之骄子”已成为“天之‘焦’子”。在这种形势下,为职业而惶惑、不安、焦虑是难免的,但是,与其“临渊羡鱼,不如退而结网”;与其被动等待,不如从现在开始规划自己的职业生涯。

不仅如此,许多在职秘书也常常抱怨找不到职业成就感,对秘书职业总是存在着种种疑虑。要解决这些问题,实现秘书职业的持续、健康、稳定发展,在职秘书也有必要做好自己的职业生涯规划。

1. 秘书职业生涯规划的含义

所谓职业生涯,就是指一个人毕生的工作经历,是指其职业、职位变动及工作理想实现的整个过程。

职业生涯规划,就是指组织系统或者员工把个体发展与组织系统发展相结合,对决定个人职业生涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行客观、全面地分析,确定个人一生事业发展的战略设想与计划安排。

秘书职业生涯规划,就是秘书或准秘书针对个体主客观因素、业已具备的条件具体设计合理的职业奋斗目标,并选择实现这一目标的发展路径(含教育、培训计划)的过程。

在这一过程中,秘书要依据行为主体自身的专业教育背景、兴趣特长,将自己定位在一个最能发挥自己长处的职能位置,选择最适合自己的事业。

秘书职业生涯规划的实质是为自己实现职业生涯目标而制定的行为方向、行动时间和具体实行方案。

2. 秘书职业生涯规划的意义

秘书职业生涯规划是秘书个体与秘书所在组织系统双向互动式的行为管理过程,做好秘书职业生涯规划对秘书个体与秘书所在组织是一种双赢格局。如图9.1所示。

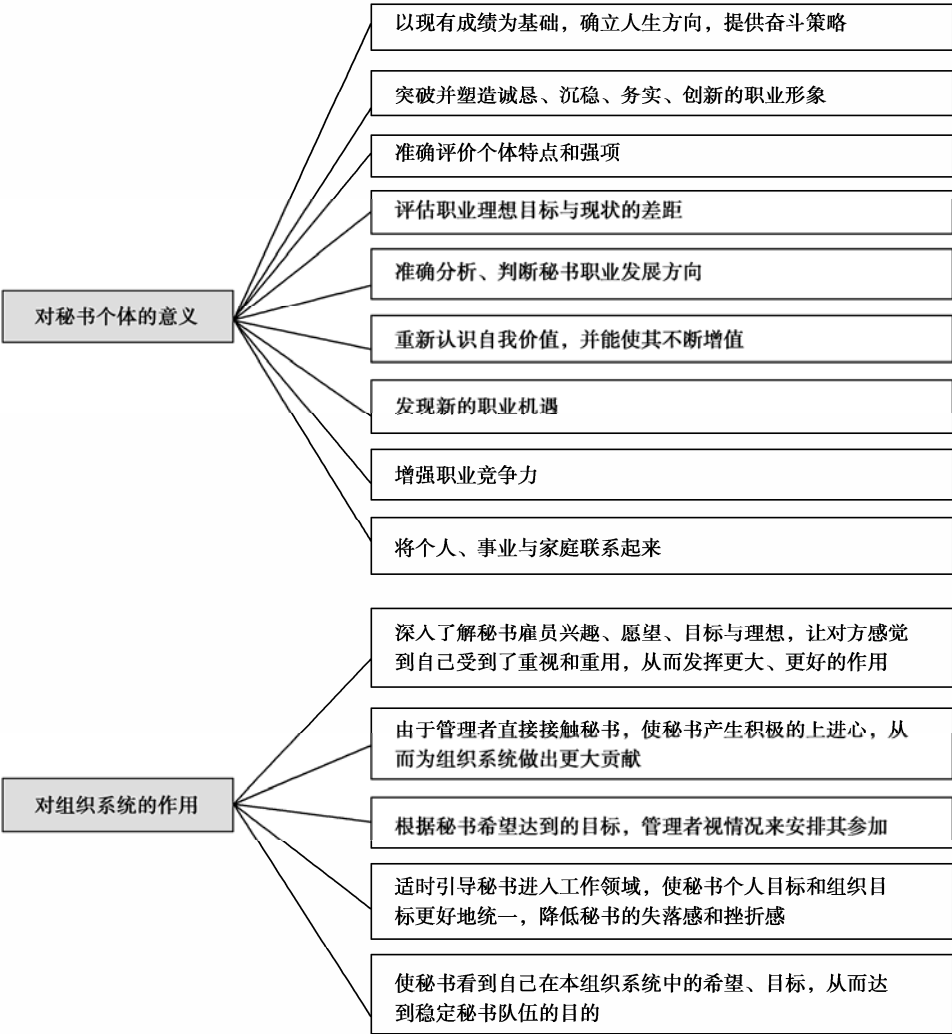


图 9.1 秘书职业生涯规划的双赢模式

3. 秘书职业生涯规划的内容与步骤

秘书职业生涯规划通常包括四项内容，分四步走，如图 9.2 所示。

(1) 秘书职业生涯诊断。

① 秘书自我分析。秘书自我分析，实际上就是作为行为主体的职业秘书认识自我的心理过程。

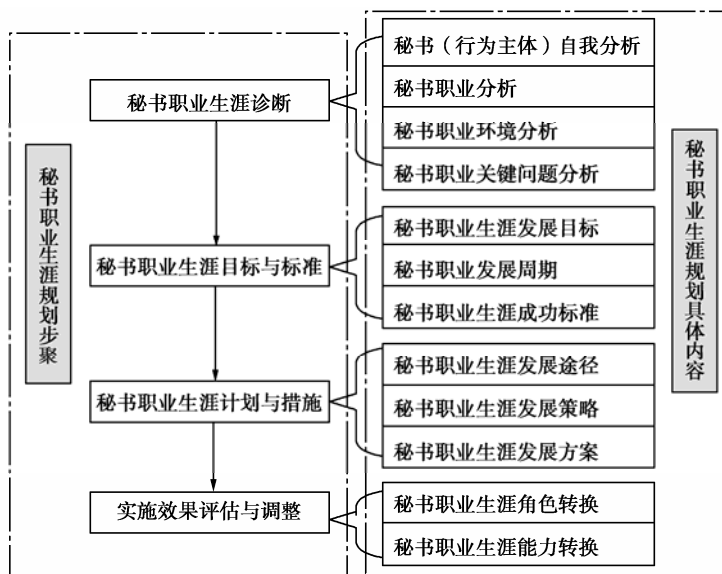


图 9.2 职业生涯规划步骤与内容

只有对自我形成了比较充分、准确的认识，才能进一步对自己的职业生涯进行“三定”——“定向”、“定位”、“定点”。因此，秘书的自我分析是秘书职业生涯规划的基础。秘书自我分析的具体内容如图 9.3 所示。

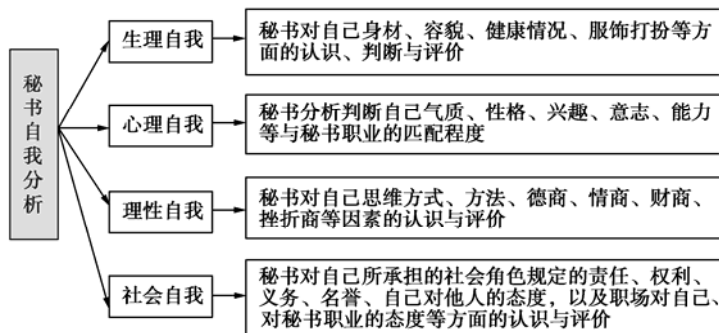


图 9.3 秘书自我分析内容一览表

我们知道，认识自己、了解自己并不是一件容易的事情。那么，怎样才能了解和认识自己呢？我们可用的方法有橱窗分析法和自我测试法。

a. 橱窗分析法。橱窗分析法亦称象限分析法，就是借助直角坐标系的不同象限来表示人的不同部分的分析方法。它以别人知道或不知道为横坐标，以自己知道或不知道为纵坐标，如图 9.4 所示。

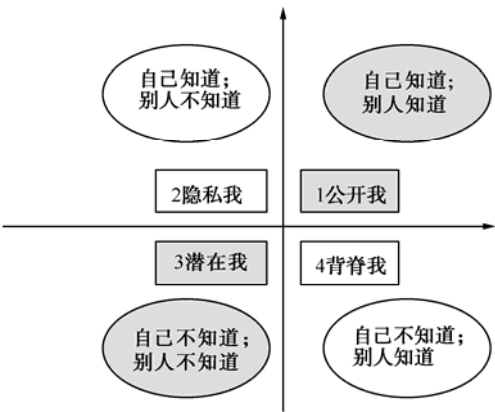


图 9.4 秘书自我认识橱窗分析法

第 1 象限的特点：秘书个人展现在外，无所隐藏。
第 2 象限的特点：属于秘书个人私有秘密，尚未显露出来。
第 3 象限的特点：开发潜力巨大。
第 4 象限的特点：自己看不到，而别人却看得清清楚楚。
运用象限分析法进行自我分析，主要是能让秘书了解“潜在我”和“背脊我”。
对于“潜在我”，现代心理科学研究表明，人类只利用到大脑功能的极小部分，95%以上的功能尚未开发利用，开发人脑智慧的空间还非常广阔。因此，了解和认识“潜在我”是自我认识的一个非常重要的内容。

对于“背脊我”，则需要秘书个人具有谦逊诚恳的态度和宽容博大的胸襟，能真心实意地去征询他人对自己的意见和看法，有则改之，无则加勉。

b. 自我测试法。主要是通过自主回答有关问题来认识自己、了解自己的一种方法。这种方法简单方便，可行性强。要注意的是自测题必须是经过心理学家精心研究设定并经过实践验证是有效的，即测试题应该以系统性、科学性为前提，而且秘书在回答相关问题时一定要凭直觉选择最能体现自己真实想法的答案，否则就会误导自己事业的发展方向，影响自己的职业前程。

秘书自我测试的内容包括性格自测、气质自测、记忆力自测、创造力自测、智能自测、分析能力自测、人际关系自测、管理能力自测、职业兴趣自测、智力自测、情商自测等。测试可以采用纸质试卷测试和计算机测试两种方式。

小技法

秘书自我分析的重点范围

- a. 个人意愿与社会需求的关系分析。秘书求职、从业应该做到“三结合”，即社会利益与个人利益相结合，社会需要与个人愿望相结合，眼前的局部的利益与长远的全局的发展相结合。
- b. 个人学历资历分析。是否有秘书专业训练经历，是否具有与秘书职业相适应的知识和技能，这是个人优势和特长所在，是秘书职业生涯设计的基本依据。用人单位一般首先选择秘书专业方面的特长，需要强调的是，专长是建立在广博、宽厚的基础知识和宽泛的专业知识面尤其是与本专业相关、相近的若干专业知识和技术基础上的。
- c. 个人性格、气质、兴趣、智商、情商、潜能、价值观等心理特质。是否可以充分发挥自己的优势，扬长避短，做到人尽其才、才尽其用。
- d. 生理特质：性别、年龄、体重、体能、健康、外貌等。

② 秘书职业分析与秘书职业环境分析。秘书职业分析是指分析现代秘书职业具有的特性、分析秘书职业的行业现状和发展前景，以及与自己是否适应的行为。秘书职业环境分析包括对秘书从业的宏观政治环境、经济环境、社会环境、地域环境，微观意义上的组织环境、办公室内外环境、硬件软件环境，以及秘书个人家庭背景、经济状况、成长环境等的分析行为。

秘书职业生涯规划要考虑城乡之别、行业之异；要考虑从业地区经济社会整体发展水平与发展趋势。如从业地区特殊优惠政策、环境特征；不能仅看组织系统的大小、名气，不仅要分析秘书职业对自身素质和能力的要求，还需要了解非职业素质要求和特殊职业能力要求。

很多企业在这方面都有自己的要求，所以在这方面一定要做到心中有数，一定不要存在侥幸心理，因为这些因素可能会给你造成极大困扰。如秘书职业往往需要有广泛的人脉，如果装出来的，那么很多工作做起来就会相当费劲，而对真正具有良好人际关系的人就完全是另一个样子了。

③ 秘书职业关键问题分析。秘书职业关键问题分析是指对直接影响秘书工作绩效的行为进行科学分析，进而指导职业秘书完善相关行为。在这里，我们既要分析秘书职业的现实的需要，也要考虑秘书个人与秘书职业可持续性发展的需要。主要包括职业秘书合理的知识结构、职业秘书合理的能力结构、职业秘书合理的素质结构三个方面，如图 9.5 所示。

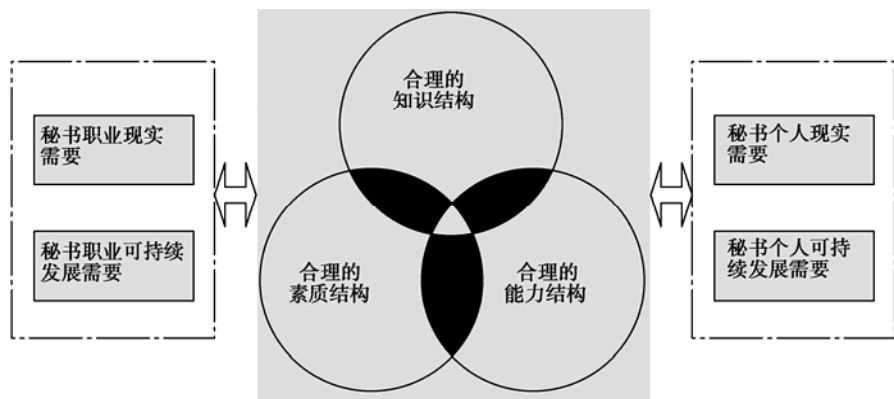


图 9.5 秘书职业关键问题分析

(2) 秘书职业生涯目标与标准。

① 秘书职业生涯发展目标。根据秘书职业生涯规划时间上的跨度可将秘书职业生涯目标分为短期目标、中期目标、长远目标三类。

a. 短期目标。这是指新任秘书 1 年左右的目标。新任秘书在文员、行政助理等初级秘书岗位上一年以内应该做到熟悉本组织系统基本情况，包括办事程序、业务标准等，也应该建立基本的人际关系、了解并掌握某些潜规则。

这一任务目标完成的周期越短、质量越高，就越能证明新任秘书个人素质，与秘书职业的匹配程度也就越高。

b. 中期目标。这是指职业秘书 1~3 年的职业生涯目标。

职业秘书完成短期目标的标志是由文员、行政助理岗位晋升为办公部门业务主管，或者成为办公部门公认的业务骨干。

在这一阶段，职业秘书应能结合本组织系统具体实际情况有效地开展各项办公室业务活动，其工作思路、工作方法能与领导保持高度一致，具有解决实际问题的能力与技巧，且口碑良好，能得到组织系统上、中、下各个层面的认可。

c. 长期目标。这是职业秘书 5~10 年甚至更长远的职业生涯目标，通常是晋升为办公部门主要负责人，如办公室主任、行政经理等，也可能晋升为其他部门负责人或承担其他更重要的管理责任。

这一阶段，职业秘书与组织系统管理者形成了高度默契，能在领导授权范围内创造性地开展工作，能站在组织管理者的认识高度从事宏观辅助管理与微观事务服务工作；解决实际问题、处理突发性事件能力强，能做到处变不惊、权衡各方利益从而稳妥地推进各项工作。

到底确定什么样的生涯目标？这与职业秘书个体有很大关系，也就是说秘书职业生涯发展目标具有个性化的特点。同时，目标大小也与秘书个体对事业的期望值密切相关。

一般情况下,职业秘书应该将自己的生涯目标定位在高级秘书、部门负责人、职业经理人的高度上,至少应该定位在组织系统业务骨干的位置。短期的阶段性目标更容易预期,目标可以现实一些;而中、长期目标树立以后,变数相应也大一些。但中、长期目标应该“志当存高远”,这样,才能最大限度地激发自己的潜能。

② 秘书职业发展周期。秘书职业发展周期表现为从初级秘书、中级秘书至高级秘书的成长过程。与一般专业技术岗位比较,职业秘书这一成长过程具有一定的特殊性。

秘书职业是一个需要不断积累实践工作经验的职业,即使具备了良好的专业学科理论知识与秘书职业技能操作知识(这一部分知识有的按初级秘书、中级秘书、高级秘书的序列排列,有的并非如此),在实际岗位是属于哪一个层级的秘书还是需要根据职业秘书与所在组织系统实际工作情况的结合度、与组织系统主要领导的磨合度来确定。

即使是具有丰富实际工作经验的资深秘书,在跳槽来到另一个新的组织系统时,或者其服务的领导、主管变更以后,也同样需要一个与新组织系统工作实际、与组织系统新的管理者磨合的过程。在其未能充分结合新单位具体情况有效开展工作、未能取得组织系统新领导者尤其是主要领导的信任之前,也只能起到初、中级秘书的作用,发挥不了高级秘书的作用。

所以说,在一定的组织系统中,与实际工作的结合度、与管理阶层的磨合度是决定秘书职业地位的两项主要指标。结合得好,初级秘书就能晋升为中、高级秘书;结合得不好,高、中级秘书也可能下降为初级秘书。

秘书职业这种发展周期特点可用图 9.6 来描述。

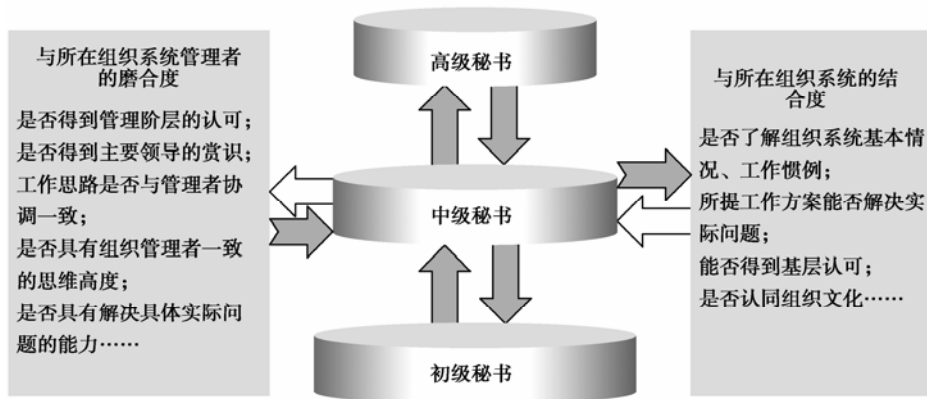


图 9.6 秘书职业发展周期特点示意图

③ 秘书职业生涯成功标准。职业生涯成功的标准又称为职业锚,从职业锚可以判断员工达到职业成功标准,常见职业锚类型与表现特征见如表 9.2 所示:

表 9.2 职业锚类型与评价表

类 别		特 征
职业锚类型	管理型	愿意担负管理责任，且责任越大越好；他们与不喜欢、甚至惧怕全面管理的技术职能锚员工不同，倾心于全面管理；掌握更大权力；具体技术工作或职能工作被视为通向更高、更全面管理层的必经之路；他们从事技术性工作，仅为更好地展现个人能力，是掌握管理权之前提
	技术或功能型	有特定的职业追求、需要和价值观，强调实际技术或某项业务工作，热爱专业技术或职能工作，注重个人专业技能发展，一般多从事工程技术、营销、财务分析、系统分析、企业计划等工作
	创造型	定位很独特的一种职业锚，在某种程度上，创造型职业锚同其他类型职业锚有重叠；追求创造型职业锚的人要求具有自主权、管理能力，能施展个人才干；但自主性管理不是他们的目的，创造才是其主要动机和价值观
	安全型（稳定型）	追求职业的稳定和安全，是这一类职业锚员工的追求、驱动力和价值观。其安全取向主要分为两类：一是追求职业安全，稳定源和安全源主要是组织中的稳定的成员资格与稳定系数；二是注重情感的安全稳定，包括家庭稳定和能融入团队的感情
	自主型（独立型）	以自主、独立为锚位的人，最大限度地摆脱组织约束、追求能施展个人职业能力的工作环境；认为组织生活限制人的自由，是非理性的，甚至侵犯个人私生活；他们追求自由自在、不受约束或少受约束的工作、生活环境
职业锚评价		1. 高中时期，你主要对哪些领域感兴趣（如果有的话）？为什么？你对这些领域的感受是怎样的？
		2. 大学时期，你主要对哪些领域比较感兴趣？为什么？你对这些领域的感受是怎样的？
		3. 毕业后，你所从事的第一份工作是什么？你期望从这份工作中得到什么？
		4. 当你开始自己的职业生涯时，你的抱负或长期目标是什么？是否出现过变化？如果有，是在什么时候？为什么会变化？
		5. 你第一次换工作或换公司的情况是怎样的？你期望下一个工作能给你带来什么？
		6. 你换工作、换公司或换职业的情况是怎样的？你为什么做出变动决定？你追求的是什么？（请根据你每一次更换工作、公司或职业的情况来回答以上问题。）
		7. 当你回首自己的职业经历时，你觉得最令自己感到愉快的是哪些时候？你认为这些时候是什么东西最令你感到愉快？
		8. 当你回首自己的职业经历时，你觉得最让自己感到不愉快的是哪些时候？你认为这些时候是什么东西最令你感到不愉快？
		9. 你是否拒绝过从事某种工作的机会或晋升机会？为什么？
		10. 现在请你仔细检查所有答案，并认真阅读以上关于五种职业锚的描述；根据你对上述这些问题的回答，分别将每一种职业锚赋予从 1~5 之间的某一分数；1 代表重要性最低，5 代表重要性最高

秘书职业锚主要属于管理型职业锚，具有一定的特殊性。

a. 整体标准。一般而言，职业秘书能够胜任人力资源部门规定的岗位描述、岗位职责所规定的工作内容，技术娴熟，整体效率高，办事能力强，实际效果好，就应该考核为优秀或称职，这是衡量职业秘书生涯成功与否的客观标准。

职业秘书生涯成功与否的主观标准表现为两个方面。

一是职业秘书个人心理预期。按期达到或超过了他的心理预期，职业秘书心理上产生了满足感和愉悦感，他就会认定业已实现预定的职业生涯目标。如果到了规定的期限，只是部分达到或完全没有自己的心理预期，职业秘书就会产生挫折感或失败感，他就会认定未能实现预定的职业生涯目标。

二是职业秘书的业缘。秘书工作效果的评价一定程度上取决于领导、部门和员工，同样的一种职业行为，评价标准可能因人而异。而要断定秘书职业生涯取得了成功，就应该是领导认可，部门、员工满意，所以，秘书职业生涯的成功与秘书的业缘关系密切，是多赢格局下的一种心理状态。

b. 具体标准。这里的具体标准主要是指评价秘书工作绩效的客观标准，即不同层级的秘书具有不同的岗位职责与行为标准，其行为标准组成结构如如图 9.7 所示。

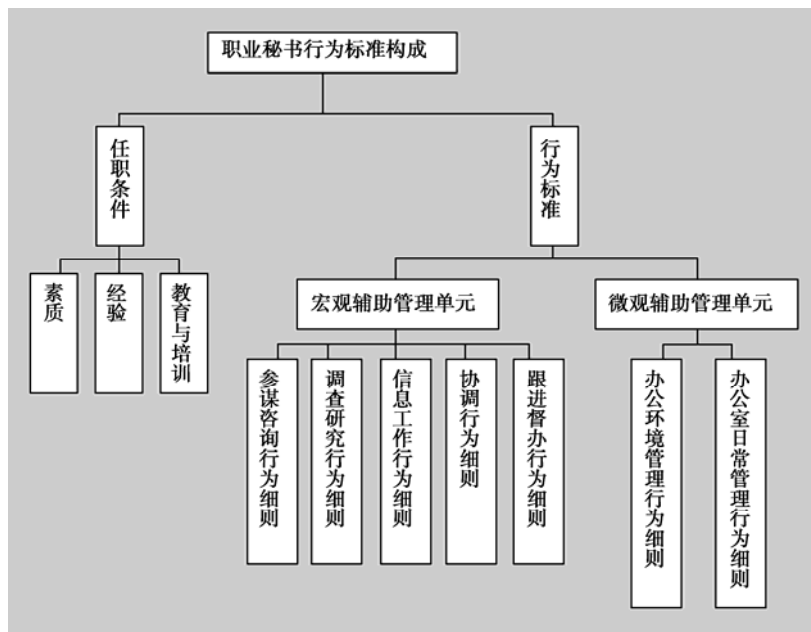


图 9.7 职业秘书行为标准组成结构一览图



相关链接

外企秘书岗位描述

外企秘书岗位描述分为四个部分：基本职责、代理职责、特别职责、权限原则。

1. 基本职责

- (1) 负责制定单位各项规章制度。
- (2) 负责起草及打印各类文件、函电，报经上司审阅签发后分送有关部门落实与执行。
- (3) 负责利用各种技术手段维持单位信息畅通和信息搜集、整理、归档与利用。
- (4) 负责安排各类会议，准备资料，做会议记录或主持会议，并整理会议纪要，做好会议接待。
- (5) 负责办公室日常接待及函电文件的处理。
- (6) 负责处理单位的公共关系和外联事务。
- (7) 负责选择和采购办公用品及办公设备。
- (8) 负责办公室环境整洁与内部安全。
- (9) 负责监督单位内各部门落实各项行政制度与管理制度。
- (10) 处理上司交办的其他工作事项。

2. 代理职责

- (1) 任职资格、职业标准、考核办法、薪酬待遇。
- (2) 负责员工招聘、培训、劳动合同、社保手续等工作。
- (3) 负责员工的劳动人事、考勤汇总、工薪管理、员工教育、职位调动、人员调整、工薪调整、福利事务等日常工作。
- (4) 负责员工档案资料的登记、审核和保管。
- (5) 负责员工的后勤管理。
- (6) 负责妥善处理劳资关系。
- (7) 负责制定并实施员工培训计划，根据需要选择培训内容，建立考核档案，制定考核标准。

3. 特殊职责

- (1) 管理自己与上司的办公室及有关资料设备，保持办公环境整洁。
- (2) 为上司接听电话、接待客户、处理函电、起草文件，减少外界和一般事务对上司的干扰。
- (3) 安排上司日程，为上司准备好有关活动资料，陪同上司参加有关活动，担任助手或参谋。
- (4) 领会上司意图，协助上司思考，用正确的思维方式和有效解决方案为上司出谋划策。
- (5) 了解上司性格，容忍上司缺点，采用适当方式影响并改变上司不良习惯。

(6) 熟悉上司亲朋好友和单位重要客户及社会关系,根据深浅程度与上司习惯安排主次和轻重缓急。对上司与他人的恩怨是非保持距离。

(7) 组织安排各类会议,做到万无一失。

(8) 协调上司和部下关系,协调部门和主管之间关系,协调单位和社会各方面关系,使单位在良性氛围和状态中有效运作。

(9) 接受上司授权处理的有关事务,根据上司要求,参与决策,提供意见或建议,对自己的主张和行为承担责任。

(10) 根据上司的授权,参与单位经营管理,在授权权限内尽职尽责,发挥作用,承担责任。

(11) 作为上司代表和发言人,在正式和非正式场合,默契配合上司,帮上司打圆场,为上司树立良好形象和营造丰富有价值的人脉资源。

(12) 作为上司私人助理,在上司要求下,适当帮助上司处理私人事务。但必须与上司在互动中坦率界定范围,避免涉及敏感问题而带来不必要的麻烦。

(13) 作为上司参谋和助手,妥善处理上司与股东大会、董事会、其他上司之间的关系,创造和谐共存和双赢效果。

4. 专职秘书职责

(1) 在上司授权下,负责审核有关文件资料,并签署意见。

(2) 在上司授权下,负责出具有关证明,并使用单位印信,做好登记。

(3) 在上司授权下,负责上司外出期间单位内日常管理工作,并对授权范围内的事项做出自己的处置。

(4) 在上司外出期间,对超出授权范围的事情及时向上司汇报,根据上司指示进行处理。

(5) 在上司授权下,审核各类合同并做出正确处理。

(6) 在上司授权下,协调与平衡单位内各部门之间的工作关系。

5. 权限原则

(1) 不能代表上司做决策,否则就是越权。

(2) 不能代上司发号施令,否则会招致同事反感。

(3) 不能放松对自己的约束,否则会让上司讨厌。

(3) 秘书职业生涯规划与措施。

① 职业生涯发展途径。职业秘书生涯发展有两大途径,一是在本组织系统内部发展,一是在组织系统外部发展。

a. 组织内部发展。在组织系统内部发展基本分以下三个方向。

——纵向发展,即职业秘书由初级秘书到高级秘书的提升;

——横向发展,指在同一层次不同职务之间的调动,如由办公室主任调到部门经理,这种横向发展可以发现秘书潜能的最佳发挥点,同时又使职业秘书积累各个方面的经验,为以后的发展创造更为有利的条件;

——向核心方向发展，虽然职位没有变化，但却担负了更多的责任，有了更多的机会参加组织系统的各种决策活动。

以上三种发展都意味着职业秘书个人发展的机会，它们不同程度地满足了职业秘书的发展需求。

小技法

内部发展七原则

- 1. 追随胜利者工作。
- 2. 要忠诚，但过度的忠诚会危害前途，必要时不妨考虑“骑驴找马”，另寻明主。
- 3. 能调和公司整体利益与员工个人需求的矛盾，能毅然做出可能不受同事欢迎的决策。
- 4. 如果上述决策伤害到某些人，要与受害者沟通你的理由。
- 5. 延揽优秀人才弥补个人不足。
- 6. 了解其他高级主管的优缺点。
- 7. 力求发挥所长，使公司获益。

b. 组织外部发展。职业秘书在组织系统中沟通内外的职能作用决定了他们在获得较多内部发展机遇的同时，同样有较多的外部发展的时机。只要判断准确，秘书在适当的时候换一下工作环境的确有利于自身的成长。

职业秘书组织外部发展时机如图 9.8 所示。

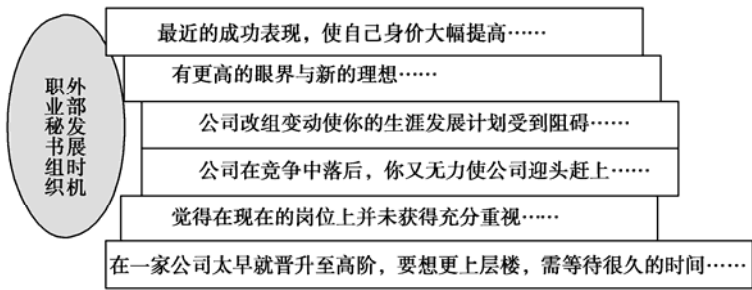


图 9.8 职业秘书组织外部发展时机图

② 秘书职业生涯发展策略。秘书职业生涯发展策略是指职业秘书为实现自己的职业生涯规划目标而制定的具体行动计划。它既是一种执行力，也是一种执行技巧与技术。

如何把自己的职业规划变成现实，确实是一件很重要的事情。否则再好的规划也只能是一个梦想，永远无法实现，那样的生涯规划没有任何意义。

③ 秘书职业生涯发展方案。有下面几个阶段。

a. 大学期间应该问问自己：我要做什么？

在结束高中阶段进入大学选定自己的专业以后，我们也就基本明确了自己将来最有可能从事的职业。但有关调查表明，很多大学生包括秘书专业大学生到了毕业离校的时候，仍然不知道自己要找什么样的工作。这就是没有做好职业生涯规划的最突出的表现。

具体一点来讲，在刚考入大学入学以后的半年左右有一个兴奋期。但过半年以后就应该逐渐冷静下来，就要考虑将来就业的方向问题，就应该注意去研究从事秘书职业需要具备怎样的素质和条件，以便于按照一个职业秘书的具体技术操作标准去努力地改变自己、塑造自己，这些就是我们未来职业生涯取得长足发展的有力保障。我们觉得，一个秘书专业的大学生应该制定并落实好三个计划，即：

- 制定一个专业技能培养计划；
- 制定一个素质拓展计划；
- 制定一个读书计划。

大学期间，有没有职业生涯规划直接影响到专业学习效果的好坏与学习效率的高低。有了良好的职业生涯规划做指导，在校学习期间就有了比较明确的学习目的，寒暑假期间应该参加什么样的实习实践，课外时间选择参加哪些社团与课外活动，都可以和自己的职业方向、职业目标相联系；就更加明白自己应该做什么、不该做什么，以便更合理地调度、支配、管理自己的时间。否则，很多事情就会显得很盲目，很多时候就会显得很茫然。

b. 刚步入职场应该问问自己：我在做什么？步入职场之初，除了需要迅速适应企业文化和角色转变带来的不适应以外，还应该充分发现自己所服务的组织系统中存在的对自己有利的各项优势条件和对己不利的各种劣势条件，并利用个人能力进行有效整合，最大限度地发挥各种优势条件的积极作用，最大程度地限制各种劣势条件的消极影响。要充分发挥自己的创造力和创新力，去寻找和开拓更适合自己发展的新天地。

c. 职业成熟期应该问问自己：我能做什么？秘书的职业成熟期是指当职业秘书具备比较丰富的秘书工作实践经验、能得心应手地处理各项业务工作之后，就到了可以实现生涯目标或阶段性目标的时候了。这时要充分做好职场调研，评估来自领导、部门、员工的不同反馈信息，确定自己的主攻方向，这样才能够取得真正意义上的成功。

④ 自我优缺点分析。这是从秘书个体与现代秘书职业的契合性与游离性两个方面对自己的个性、行为习惯进行较为客观的理性分析，找出与之相适应、相契合的方面，将其确立为优点、优势，找出与之不相适应、相游离的方面，将其确立为缺点、缺陷。优点与优势是完成秘书职业活动的基本保障，是树立自信的基础，是积极的因素；缺点与缺陷是完成职业活动的消极的破坏性因素，既要正视它，也要正确的加以分析，因势利导，注意不断完善自我，就能化不利为有利，为职业生涯服务。

小技法

人生两件大事

人生两件大事，第一是考大学，第二是找工作。

在应试教育大背景的制约下，很多朋友忽略了上大学的目的是什么，从这个意义上讲，上大学是很多人的梦，而且有很多人上了大学还在想着这个梦。

其实读大学不是梦，它是一个理性的选择，这个理性选择包括三个层面：

第一，它使我们学业精进，大学教育是一种目的性很明确的教育，它使我们的学业往前走、学识往上升；第二，它是我们未来从业的基础，也是赖以生存的根基；第三，它是我们事业的开端。

从终极判断来讲，人最终要有一份事业。找工作就是找事业，只有事业才能带给一个人终身的发展。所以从这个意义上来讲，做好规划对大学生是非常重要的，你自己最后要回答的问题是：你是要饭碗，还是要职业，还是要一份事业？

(4) 实施效果评估与调整。

① 秘书职业生涯角色转换。制定了恰当的职业生涯规划以后，在实施过程中应该适时进行效果评估，适时调整职业角色。秘书职业生涯发展过程中角色转换阶段如表 9.3 所示。

表 9.3 秘书职业生涯发展与角色表

阶段	角色	主 要 任 务	重要心理问题
1	学生	发现并发展个人价值、兴趣与能力，制定明智的学习策略，经过讨论、观察及实践，找出可能的职业选择	承受个人抉择的后果与责任
2	应聘者	学会如何找工作、如何参加面试，学会评估关于某项工作和一个组织的资讯，拟定实际与有效的工作抉择	果断地将自己呈现给他人；忍受不确定性
3	储备人员	学习组织的诀窍；协助他人；遵循命令；获得认可	依赖他人；随现实与组织真相带来的震撼；克服不安全感
4	同事	成为一个独立的贡献者；在组织中找到一个担任专家的适当位置	根据新的自我认识和在组织中的发展潜能重新评估原定生涯目标；独立；承受个人成败的责任；建立平衡的生活形态
5	指导者	训练或指导其他人；介入组织的其他单位；管理小组专项计划	为他人承担责任；从他人的成就中获得满足；如果不是管理者角色，则接受现有专业角色，并从横向发展中发现机会

续表

阶段	角色	主 要 任 务	重要心理问题
6	资助者	分析复杂问题、影响组织的方向；处理组织的机密；发现新的创意；赞助他人具创意的专案计划；管理权力与责任	关切组织利益；管理承受高压员工个人的情绪反应，平衡工作和家庭；开始规划退休生活
7	退休者	适应生活标准和生活形态的变化；找出表达个人天赋和兴趣的新方法	在满足于过去生涯成就的同时，对个体发展的新途径保持开放态度

② 秘书职业生涯能力转换。秘书职能活动种类繁多，因此，在秘书的职业生涯中，需要的能力随着职能活动的变化而变化。从业之初，需要从业者有一个基本的准备与积累；但是，更需要从业者在职业生涯中不断去完善、去提高。

a. 不同层级秘书人员需要的能力。在办公系统中，处于不同层级、从事不同辅助管理业务的秘书所需要的能力类型与能力层级是不一样的。一方面，秘书团队中不同层次的秘书均应根据自己的职责培养相应的专业技能；另一方面，随着自己工作职责、工作范围和职位的变化，职业秘书应该不断调整、逐步提升职业能力。不同层级秘书所需要能力组合与比例如图 9.9 所示。

b. 秘书能力的开发方法。职业秘书能力培养与开发是一个持续的开放的系统，根据对 435 名在职秘书的调研，具体方法及所占比例参如表 9.4 所示。

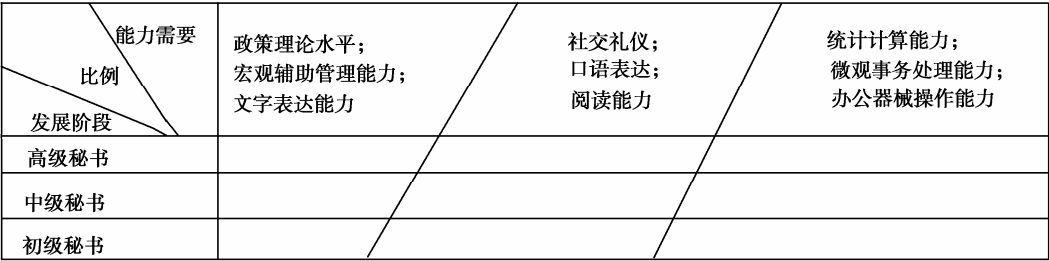


图 9.9 不同阶段秘书能力需要变化示意图

表 9.4 秘书能力开发方法一览表

序号	方法与途径	比 例 分 析
1	根据调研与自身经验自我总结	46%
2	企业内部培训	11%
3	企业外部培训	13.6%
4	同一部门工作轮换	4.1%

续表

序号	方法与途径	比例分析
5	不同部门工作轮换	8%
6	到本系统企业中锻炼	2.1%
7	独立组织专项工作的经验	43.9%
8	独立组织中心工作的经验	54.9%
9	参与某一项目小组	40.5%
10	参与组织外的交流	40.7%
11	参与组织外的项目研究	29.9%
12	其他	0.5%



相关链接

职业生涯中的五道坎

第一坎：“青黄不接”阶段。

工作 1~3 年，既不像毕业生那么“单纯”，也不像办公室前辈那样能“独当一面”，处于“一瓶不满，半瓶晃荡”状态。此时最好不要轻易跳槽，“静心”积累工作技能最要紧。

第二坎：“职业塑造”阶段。

工作 3~5 年，逐渐熟悉组织文化，了解组织内情，初步建立人际关系网，“职业性格特点”暴露出来：哪些是自己的特长，哪些又是不足？据此对职业方向进行合理调整和矫正。

第三坎：“职业锁定”阶段。

工作 5~10 年，自身优劣势、性格特点日渐清晰；不断地实践锻炼，积累了较丰富的经验，承担起工作的责任，发挥并发展自己的能力，为提升或进入其他职业领域打好了基础。

第四坎：“事业开拓”阶段。

工作 10~15 年，“职业”将成为终身的“事业”，技能、年龄、阅历经验、资金积累、将你推向事业发展的起跑线。事业心和成就感都决定你要开始考虑自我了。但人到中年，很多人在机会面前不敢贸然决定，35 岁到 45 岁之间，会发生职业生涯危机。

第五坎：“事业平稳”阶段。

工作 15 年后，已经步入“不惑之年”，前期积淀有了，需要的是如何使事业在平稳的过程中持续上升。这期间还要不断地观察市场、了解市场，不能有丝毫松懈，所以你可能会感觉很累、很辛苦，不过因为见的多了，承受压力的能力也增大了很多，你也就游刃有余了。

女秘书与职场自我保护

1. 性骚扰是一种客观存在

秘书职业是以女性为主体的职业，与导游、演艺人员、护士及其他办公室白领一样，女秘书容易成为职场性骚扰甚至是性侵害的对象。陆瑜芳教授指出：大凡男性集中的领域，女性容易受到注意、关心和照顾，也容易受到追逐甚至侵害，这是自然法则之一。¹

社会上某些有权有势者喜欢随便追逐女性，喜欢安排自己的婚外情人担任自己的秘书以掩人耳目，或者聘用年青漂亮的所谓秘书来“拓展业务”。统计数字表明，在接受关于“性骚扰”调查的白领女性中，有65%的人受到过不同场合、不同程度的“性骚扰”。

各种因素共同影响，使女性秘书受性骚扰成为一种客观存在可能性。



相关链接

男性更易将女性友谊看做性暗示

许多职业女性都有这种经历：自己把某个男子当做普通的异性朋友，但是对方却把自己对他的好感当成了性暗示。

在一项最新的心理学研究中，研究人员发现，在大学阶段，男生误将女性身体语言和面部表情错认为是性暗示的比率是12%，而女大学生错误判断男性示好的比率只有8.7%。

2. 性骚扰的表现与危害

(1) 性骚扰的表现。性骚扰的表现主要有口头和行为两种方式。

① 口头方式。具体表现是对异性说些下流语言、荤段子进行挑逗，或者讲述个人的冶游性经历，开些让人脸红的暧昧玩笑，说些带色情内容的故事。

② 行为方式。如故意接触异性身体敏感部位，或者设立环境方式，如在办公室环境布置淫秽图片、广告等，使异性感到难堪。一般相对封闭的工作场所比较容易发生性骚扰。

(2) 性骚扰对受害方的危害。对秘书的性骚扰很大一部分来自上司，有的则来自客户，IT业的发展也为性骚扰者提供了更广阔的阵地。

由于受到自己不喜欢、不愿意接受的性骚扰，被骚扰者通常都会受到极大的心理伤害，大致有如下几方面。

① 耻辱感。性骚扰会影响和限制被骚扰者的生活，损害其自我形象以及自尊和自信。个人尊严是自我价值的护卫，自信是自我价值的体现，如果秘书屡次遭受性骚扰，就容易怀

1 陆瑜芳. 秘书学概论（第二版）. 上海：复旦大学出版社，2007.

疑自己的价值。人们总是对高贵的和美好的东西生出捍卫之心，假如不认为自己高贵，怎么去捍卫自己呢？而性骚扰带来的耻辱感对女人自尊和自信的损伤往往混淆了她自身的价值标准，使她变得自惭形秽。

② 恐惧感。由于生理差别和文化影响，很多女性本来对男性就有某种莫名的恐惧，性骚扰的发生会增加她的厌恶和恐惧，使她生活在恐惧、怀疑和压抑之中，进而有可能使她患上“男性恐怖症”，以致严重影响她对整体男性的看法。

③ 自闭。有些女性因性骚扰的痛苦记忆而陷入“一朝被蛇咬，十年怕井绳”的习惯性恐惧中，从此有意识地把自己封闭起来，不与男性交往，拒绝恋爱和结婚，变得悲观厌世，成为性骚扰的牺牲品。

④ 盲目依赖。由于胆小和恐惧，受到性骚扰的秘书很可能产生盲目依赖感，下意识地想置身于某个男性的保护之下。这种过分企盼安全的心理需要使她容易产生“急于求成”或“速战速决”的婚姻错误。

3. 秘书职场自我保护的方法

性骚扰和性犯罪只有一步之隔，很多性犯罪就是从性骚扰开始的，因此，要重视职场自我保护。

(1) 正确认识自己的职场价值。要规避性骚扰的风险，首先就要提高自己的认识水平。要认识到，秘书队伍中的确存在“害群之马”，“情人型”秘书、“交易型”秘书只是职业秘书的异类，算不上真正的职业秘书。市场经济条件下，任何东西都可能成为商品，但真正有职业操守的秘书出售的是自己的智力、体力，我们安身立命的根基是自己出色的职业行为和对应的劳动成果，而不是青春和色相。

(2) 自尊、自重、自爱、自立、自强。保持自尊、坚持自爱，提高个体心理素质和防卫能力，秘书完全能够在这个开放的社会更好地保护自己。秘书只有学会自我保护才会有真正的安全，在心理上尤其如此。

(3) 掌握必要的方法与技巧。主要有两方面如表 9.5 所示。

表 9.5 职场自我保护的方法与技巧

类 别	要 领	具体方法与技巧
日常行为	防患于未然	① 工作态度、穿着打扮职业、专业； ② 人际交往中落落大方、优雅得体，避免轻佻的言辞和腔调； ③ 待人真诚、热情而不亲昵、夸张； ④ 不接受分外的报酬与贵重的礼物； ⑤ 不参与隐私性话题，不接受异性单独的约请； ⑥ 不与上司单独出差，不与客户单独接触

续表

类 别	要 领	具体方法与技巧
遭遇性骚扰时	不要惊慌失措,也不要使用伤害性语言激怒对方,保持镇静和机智,秘书仍有很多种选择:	① 及时表明你已婚或已有男友; ② 声明将告诉其上司或家人; ③ 自己将提出辞职; ④ 寻求法律保护

小技法

见招拆招

招数 1: 我不想丢掉工作, 所以我会选择不直接冲突。如果骚扰者是通吃, 我就躲远点; 如果是针对我一个人, 那就不好办了——想办法见他老婆!

招数 2: 如果顺眼就反过来也骚扰他一把。不顺眼就找机会使坏, 冒充他女友给他家打骚扰电话, 或是给他的杯子里放点小东西, 把他的茶换成减肥茶, 让他只顾跑厕所, 哪还有精力骚扰啊!

招数 3: Yes means no. 先说声 Yes, 再绕着弯子表达自己的意愿, 大家都保留了面子。我上司是位业余摄影师, 总爱拿着相机在办公室到处拍, 拍这个女同事的脚, 拍那个女同事的臀部。拍前还问一句: “你愿意吗?” 老板当头, 大家只能说 Yes。我表面配合, 暗地里拍了不少他的局部特写。一天上司又拿出相机, 问: “你愿意被我拍吗?” 我说: “当然, 我还特地向您学了几招呢。”然后把相片甩给他看, 他脸色大变, 再没兴致拍照片了。



试一试

1. 有人说, “干一行、爱一行。”而有人则说, “只有爱一行, 才能干一行。”你怎么认为呢?

2. 从某种意义上来说, 职业秘书应该是语言文字工作者。以下是一份外企人力资源部门对应聘秘书类岗位人员进行语言智能测试文案, 试一试你在语言方面的能力吧。

答题方法:

每道题都有 A、B、C、D、E 五个答案供选择, 其中只有一个答案填在问号处能与题目所提供的词组构成最理想的对应关系, 请把每题中这个答案前的字母代号圈出来。

测试限时 10 分钟。10 分钟过后, 不管是否做完, 都必须立即停笔, 等做完后再看后面的计分说明。

(1) 凉——电扇; 暖——?

A. 夏天 B. 电流 C. 火炉 D. 太阳 E. 运动

(2) 水——笼头; 电——?

A. 电线 B. 开关 C. 电灯 D. 发电 E. 照明

(3) 垂钓——鱼饵; 考试——?

A. 试卷 B. 大学 C. 成绩 D. 升级 E. 奖品

(4) 书籍——页码; 客机——?

A. 机场 B. 乘客 C. 航班 D. 机票 E. 座号

(5) 克——千克; 毫米——?

A. 微米 B. 厘米 C. 分米 D. 米 E. 千米

(6) 练——勤奋; 学——?

A. 才智 B. 本领 C. 刻苦 D. 知识 E. 优异

(7) 日——月; 小时——?

A. 分 B. 秒 C. 时间 D. 天 E. 年

(8) 陕西——山西; 广州——?

A. 广东 B. 南京 C. 山东 D. 广西 E. 江西

(9) 讲——语言; 做——?

A. 事情 B. 工作 C. 动作 D. 行动 E. 行为

(10) 女儿——祖母; 孙子——?

A. 父亲 B. 母亲 C. 儿子 D. 祖父 E. 外公

(11) 始——终; _____?

A. 春——冬 B. 手——脚 C. 首——尾 D. 早——晚 E. 上——下

(12) 疑心——鬼影; _____?

A. 幻想——假象 B. 痴呆——噩梦 C. 奇想——真理
D. 偏心——虚假 E. 昏暗——幻影

(13) 安慰——鼓舞——激动; _____?

A. 喂食——填塞——放弃 B. 称许——奖赏——庆功 C. 蜗牛——白兔——青蛙
D. 纸笔——课本——碗筷 E. 刺激——喜欢——劝导

(14) 页——册; _____?

A. 章——节 B. 图——画 C. 鱼——网 D. 句——音 E. 日——年

(15) 泡影——虚幻; _____?

A. 昙花——憔悴 B. 玫瑰——清廉 C. 泡沫——混乱
D. 浮萍——漂泊 E. 空想——具体

(16) 请示——训示; _____?

A. 邀请——聘请 B. 训导——教导 C. 呈文——作文 D. 写信——收信 E. 请准——核准

(2) 到星期一早晨_____。

- A. 你愿意回到单位去 (5 分)
- B. 你渴望摔伤腿而住进医院 (1 分)
- C. 开始觉得勉强, 过一会就想回到单位去上班 (3 分)

(3) 一天工作快结束时, 你感觉_____。

- A. 疲惫不堪, 全身不舒服 (3 分)
- B. 为能维持生活而感到高兴 (1 分)
- C. 有时感到累, 但通常很满足 (5 分)

(4) 对自己的工作忧虑吗_____。

- A. 偶尔 (5 分)
- B. 从来没有 (3 分)
- C. 经常 (1 分)

(5) 你认为你的工作_____。

- A. 对你来说是大材小用 (1 分)
- B. 使你很难胜任 (3 分)
- C. 从没抱怨过这份工作 (5 分)

(6) 你对自己的工作_____。

- A. 不讨厌 (5 分)
- B. 感兴趣, 但有困难 (3 分)
- C. 厌烦 (1 分)

(7) 你用多少时间打电话或做些与工作无关的事_____。

- A. 很少一点时间 (5 分)
- B. 在个人生活遇到麻烦时用一些 (3 分)
- C. 很多时间 (1 分)

(8) 你想换个职业吗_____。

- A. 不太想 (5 分)
- B. 不想, 但想在本职业中找个好位置 (3 分)
- C. 想 (1 分)

(9) 你觉得_____。

- A. 你总是很有能力 (5 分)
- B. 你有时很有才能 (3 分)
- C. 你总是没有能力 (1 分)

(10) 你认为你自己_____。

- A. 喜欢并尊重同事 (5 分)
- B. 不喜欢同事 (3 分)

C. 和你的同事比差不多(1分)

(11) 哪种情况同你最相符_____。

A. 不想再钻研有关工作的知识(1分)

B. 开始工作时很喜欢学习(3分)

C. 愿再学点有关工作的知识(5分)

(12) 你具有哪些个性特点?你认为工作需要什么_____。

(两问每重叠一项计5分,不重叠计2分)

A. 专心 B. 幽默 C. 体力好

E. 思维敏捷 F. 好创新 G. 镇定

I. 记忆力好 J. 有魅力

(13) 你最赞成以下哪种说法_____?

A. 工作即赚钱谋生 (1分)

B. 主要为赚钱,如有条件希望能做令人满意的工作(3分)

C. 工作即生活 (5分)

(14) 工作加班吗_____。

A. 如果付加班费,就加班(3分)

B. 从不加班(1分)

C. 经常加班,没有加班费也如此(5分)

(15) 除假日或病假,你是否缺勤_____。

A. 一点也没有(5分)

B. 仅仅几天(3分)

C. 经常缺(1分)

(16) 你对自己的工作_____。

A. 劲头十足(5分)

B. 没有劲头(1分)

C. 一般化(3分)

(17) 你认为你的同事们_____。

A. 喜欢你(5分)

B. 不喜欢你(1分)

C. 一般化(3分)

(18) 关于工作上的事,你_____。

A. 只与同事谈论(3分)

B. 同家里人和朋友谈(5分)

C. 尽量少谈或不谈(1分)

(19) 你经常患小病或说不清的病吗_____。

A. 难得患一次(5分)

B. 不经常患(3分)

C. 经常患(1分)

(20) 目前的工作你是怎样选择的_____。

A. 父母或老师帮忙决定的(3分)

B. 你唯一能找到的(1分)

C. 当时觉得很合适(5分)

(21) 当家庭与工作矛盾时, 哪方取胜_____。

A. 家庭一方(1分)

B. 工作一方(5分)

C. 根据具体情况而定(3分)

(22) 如果少付三分之一工资, 你还愿做这份工作吗_____。

A. 愿意(5分)

B. 内心愿意, 但负担不了家庭, 只好作罢(3分)

C. 不愿意(1分)

(23) 如果你被迫离开工作, 你最想念什么_____。

A. 钱(1分)

B. 工作本身(5分)

C. 工作单位(3分)

(24) 你会为了消遣一天而请一天事假吗_____。

A. 会(1分)

B. 不会(5分)

C. 如果工作不忙, 可能会(3分)

(25) 你觉得自己在工作中不受赏识吗_____。

A. 偶尔觉得(3分)

B. 经常觉得(1分)

C. 很少觉得(5分)

(26) 你最不喜欢你职业的哪方面_____。

A. 时间太死板(3分)

B. 乏味(1分)

C. 不能按自己的想法做(5分)

(27) 你爱人认为你把个人生活与工作分开吗_____。

A. 严格分开(1分)

B. 时常分开, 但也有不分开之处(3分)

C. 完全没分开(5分)

(28) 你建议自己的孩子将来做你的职业吗_____。

- A. 是的, 如果他有能力并且合适(5分)
- B. 警告他不要做(1分)
- C. 随孩子的便(3分)

(29) 如果你有了一大笔钱, 你会怎样_____。

- A. 辞职, 再也不干工作了(1分)
- B. 找一个你一直想找的职业(3分)
- C. 继续做现在的工作(5分)

测试结果倾向:

30~40分: 极不满意自己的职业。毫无疑问, 没有必要再干下去。如果你还年轻, 应立即鼓足勇气去寻找令你满意的工作。

41~56分: 不满意自己的职业。有可能你选错了职业, 也有可能自己估计太高, 因而产生失落感, 工作的热情总是调动不起来。

57~99分: 比较满意自己的职业。觉得工作环境挺好, 同事也不错, 有被提拔的机会, 但你不一定喜欢艰苦的领导职务。

100~124分: 非常满意自己的职业。工作对你十分重要, 对工作有高度的责任感。你是工作中的成功者和愉快者。

125分以上: 你的职业已使你产生了变态心理。工作成了一切生活的需要, 除此之外, 你认为世界上任何事物都不复存在了。要警惕!

参 考 文 献

- [1] 谭一平. 现代职业秘书实务. 北京: 中国人民大学出版社, 2007.
- [2] 谭一平. 一个外企女秘书的日记. 上海: 学苑出版社, 2003.
- [3] 石咏琦. 谈天才秘书. 太原: 北岳文艺出版社, 2003.
- [4] 石咏琦. 五星级秘书. 北京: 北京大学出版社, 2007.
- [5] 李新旺. 生理心理学. 北京: 科学出版社, 2001.
- [6] 齐善鸿. 时代的稀缺 (管理应该管行为序). 北京: 经济管理出版社, 2006.
- [7] 常崇宜. 秘书学概论. 北京: 线装书局, 2000.
- [8] (法) 亨利·法约尔. 工业管理和一般管理 (中译本). 北京: 中国社会科学出版社, 1982.
- [9] 傅西路. 中华秘书全书 (理论卷). 北京: 人民日报出版社, 2006.
- [10] (美) 彼得·德鲁克. 卓有成效的管理者. 北京: 机械工业出版社, 2005.
- [11] 汪中求. 细节决定成败. 北京: 新华出版社, 2004.
- [12] (美) 马斯洛. 马斯洛人本哲学. 北京: 九州出版社, 2003.
- [13] (德) 费希特著. 梁志学、沈真译. 论学者的使命. 香港: 商务印书馆, 1984.
- [14] 于成龙. 比尔·盖茨全传. 北京: 新世界出版社, 2005.
- [15] 陆瑜芳. 秘书学概论 (第二版). 上海: 复旦大学出版社, 2007.
- [16] 赵中利. 现代秘书心理学. 北京: 高等教育出版社, 2006.
- [17] 世界 500 强企业标准研究中心. 职业秘书任职资格与工作规范. 北京: 东方出版社, 2004.
- [18] 余凯成. MBA 组织行为学. 大连: 大连理工大学出版社, 2006.
- [19] 廖金泽. 高级秘书手册. 深圳: 深圳海天出版社, 2004.
- [20] 杨国枢等. 社会及行为科学研究法. 重庆: 重庆大学出版社, 2006.
- [21] 郝凤茹. 职业精神. 北京: 北京大学出版社, 2005.
- [22] 肖余春. 团队行为学. 杭州: 浙江大学出版社, 2006.
- [23] 杨明权、韩景卫. 行为科学. 西安: 陕西人民出版社, 2003.
- [24] 刘国权. 大学组织行为. 长沙: 湖南人民出版社, 2005.
- [25] 许启贤. 职业道德. 北京: 蓝天出版社, 2001.
- [26] 陈冠任. 顶尖秘书. 北京: 当代中国出版社, 2002.
- [27] 张德. 组织行为学. 北京: 清华大学出版社, 2000.
- [28] 竺乾威、邱柏生、顾丽梅. 组织行为学. 上海: 复旦大学出版社, 2002.